

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému odměňování ve vybrané společnosti

Evaluation of Employee's Remuneration System in a Selected Company

Student: Lucie Klinovská

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Klinovská**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Posouzení systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Evaluation of Employees' Remuneration System in a Selected Company
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metody a techniky zpracování
 3. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců
 4. Charakteristika vybrané společnosti
 5. Analýza současného stavu systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti
 6. Interpretace výsledků, návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. SOET, vol. 17. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.
WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. London: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh vypracovala samostatně.“

Dne 27. 4. 2018


.....

Chtěla bych poděkovat panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CS. za vedení diplomové práce a za jeho doporučení při jejím zpracování. Dále bych chtěla poděkovat vedoucímu oddělení společnosti XY za poskytnutí potřebných informací. Poděkovat bych chtěla také zaměstnancům společnosti za účast na mém výzkumu.

Obsah

| | |
|--|----|
| 1. Úvod | 9 |
| 2. Metody a techniky zpracování | 11 |
| 2.1 Dotazování | 11 |
| 2.2 SWOT analýza | 12 |
| 2.3 Realizace průzkumu | 13 |
| 3. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců | 15 |
| 3.1 Vymezení pojmů | 15 |
| 3.2 Odměňování pracovníků | 15 |
| 3.3 Strategie a politika odměňování | 18 |
| 3.3.1 Strategie odměňování | 18 |
| 3.3.2 Cíle a zásady mzdové politiky | 20 |
| 3.4 Zaměstnanecké výhody | 21 |
| 3.4.1 Členění zaměstnaneckých výhod | 23 |
| 3.4.2 Systém volitelných zaměstnaneckých výhod | 24 |
| 3.4.3 Varianty systému volitelných zaměstnaneckých výhod | 26 |
| 3.5 Motivace zaměstnanců | 27 |
| 3.5.1 Motivace pracovníků | 28 |
| 3.5.2 Faktory pracovní motivace | 29 |
| 3.5.3 Teorie motivace | 30 |
| 3.6 Selhání motivace | 33 |
| 3.6.1 Za vykonání úkolů zaměstnanci nedostávají žádnou odměnu | 34 |
| 3.6.2 Zaměstnanci jsou odměňováni za to, že své úkoly neplní | 34 |
| 3.6.3 Zaměstnanci jsou za správně vykonané úkoly trestáni | 34 |
| 3.6.4 Za nesplnění svých úkolů zaměstnanci nejsou nijak potrestáni | 35 |
| 3.7 Analýza zaměstnaneckých benefitů | 35 |
| 3.7.1 Analýza zaměstnaneckých benefitů v roce 2016 | 36 |
| 3.8 Financování a daňový režim zaměstnaneckých výhod | 38 |
| 3.8.1 Poskytování stravování (stravenek) zaměstnancům | 40 |
| 4. Charakteristika vybrané společnosti | 43 |
| 4.1 Historie obchodního řetězce | 43 |
| 4.2 Společnost jako zaměstnavatel | 43 |
| 4.3 Společenská odpovědnost | 44 |
| 4.3.1 Hodnoty společnosti | 44 |
| 4.3.2 Boj proti plýtvání potravinami | 44 |

| | |
|--|----|
| 4.3.3 Etický kodex..... | 45 |
| 5. Analýza současného stavu systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti..... | 46 |
| 5.1 Systém odměňování..... | 46 |
| 5.2 Zaměstnanecké výhody..... | 48 |
| 5.3 Nehmotné odměňování | 49 |
| 5.4 SWOT analýza | 50 |
| 5.5 Koncepce dotazníku a zdůvodnění jednotlivých otázek | 52 |
| 6. Interpretace výsledků, doporučení a návrhy..... | 59 |
| 6.1 Výsledky dotazníkového průzkumu | 59 |
| 6.2 Zhodnocení pracovního prostředí během průzkumu | 77 |
| 4.3 Návrhy a doporučení pro vybranou organizaci | 81 |
| 7. Závěr | 88 |
| Seznam použité literatury | 90 |
| Seznam zkratk..... | 1 |
| Seznam příloh | 1 |
| Příloha 1 Dotazník..... | 1 |
| Příloha 2 Zjištěné poznatky během dotazníkového průzkumu | 1 |
| Příloha 3 Souhrn výsledků absolutních a relativních četností | 1 |
| Příloha 4 SWOT analýza..... | 1 |
| Příloha 5 Kritéria hodnocení zaměstnanců..... | 1 |
| Příloha 6. Obsahy vzdělávacích kurzů pro vedoucí pracovníky..... | 1 |

1. Úvod

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila jako téma problematiku odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci, přesněji v obchodním řetězci. Obchodní řetězec jsem si zvolila z toho důvodu, že maloobchodní prodejny navštěvuje většina z nás a využívá jejich služby více či méně, někteří i denně. Dalším důvodem byla skutečnost, že obchodní řetězce zaměstnávají velký počet zaměstnanců, z nichž převážnou část tvoří ženy. Velká část žen již má děti a není výjimkou, že jsou samoživitelky.

Cílem této diplomové práce je, na základě analýzy stávajícího systému odměňování zaměstnanců společnosti XY, navrhnout doporučení, která by měla vést k jeho zlepšení a k větší spokojenosti zaměstnanců, a to z toho důvodu, že společnost čelí problému s přetrvávající nespokojeností zaměstnanců. Tento problém přetrvává přesto, že společnost již dvakrát navýšila mzdu, upravila nabídku zaměstnaneckých výhod a byla změněna i organizační struktura a vedení společnosti.

Zaměstnanecké výhody byly upraveny tím způsobem, že některé výhody byly z nabídky odebrány a nahrazeny jinými výhodami. Například poukázky na 10 % slevu v sortimentu oddělení byly nahrazeny zaměstnaneckou kartou s 10 % slevou. Zároveň došlo k zploštění organizačního uspořádání, kdy byly zrušeny některé vedoucí pozice a byly přejmenovány na jiné, komplexnější. Například byli sloučeni vedoucí pekárny, vedoucím obslužných pultů, vedoucí masa a grilu a vedoucí ovoce a zeleniny na jednu pozici, a to manažer čerstvých potravin. Během této změny byla zrušena i pozice personálního manažera a dále také došlo k jinému obsazení nových vedoucích pozic z toho důvodu, že tehdy stávající manažeři odmítli nabídku nových vedoucích pozic.

V dotazníkovém šetření bude zkoumána povědomost o celkové nabídce zaměstnaneckých benefitů a jaké výhody jsou nejvíce a nejméně využívány zaměstnanci, jak jsou spokojeni s pracovními faktory a oceněními v organizaci. Je třeba zdůraznit, že se jedná o šetření v jedné z poboček společnosti ne celorepublikové šetření. Dále bude prozkoumána problematika spokojenosti s pracovním prostředím a vztahy na pracovišti. Pro vybraný obchodní řetězec bude vypracována analýza SWOT.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části budou vysvětleny základní pojmy související s odměňováním,

celková odměna, strategie a politika odměňování. Dále budou popsány zaměstnanecké výhody a jejich daňové dopady na zaměstnance a zaměstnavatele. Z důvodu přetrvávající nespokojenosti zaměstnanců byla do teoretické části vložena problematika motivace zaměstnanců a podkapitola zabývající se selháním motivace s nejčastějšími chybami, které k ní vedou. V závěru teoretické části bude nastíněna současná situace zaměstnaneckých výhod nabízených zaměstnancům v České republice za pomoci výsledků z výzkumu provedeného v roce 2016.

Druhá, praktická část začíná charakteristikou vybrané společnosti, a pokračuje nastíněním systému odměňování. Jelikož se jedná o citlivé informace, které společnost nechce vydávat, nejsou uvedeny přesná specifika systému odměňování. Dále jsou vypsány zaměstnanecké výhody, které ukončují charakteristiku společnosti. V další části nalezneme rozebrání systému odměňování společně s koncepcí dotazníku a zdůvodnění jednotlivých otázek a SWOT analýzu. Poté následuje popis realizace výzkumu a jeho následné vyhodnocení.

Z výsledku šetření budou navržena doporučení, která by společnosti mohla pomoci vyřešit problém se spokojeností zaměstnanců a zlepšit pracovní prostředí a zaměstnanecké vztahy. Dále bude posouzen systém odměňování, informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých benefitech a spokojenost s jejich nabídkou.

2. Metody a techniky zpracování

V této kapitole budou stručně popsány použité metody k získání potřebných výsledků, a to metoda dotazování a SWOT analýza. V závěru této kapitoly bude popsána realizace průzkumu.

2.1 Dotazování

S dotazníky se lze setkávat při různých příležitostech (Řezánková, 2017). V praxi patří metoda dotazování mezi nejoblíbenější metody pro získávání informací (Foret, 2012).

Otázky můžeme rozdělit na dvě základní skupiny, a to na otázky týkající se názorů a chování respondenta a na otázky za účelem získání jiných údajů, například demografických.

V první skupině jsou zahrnuty převážně otázky, které jsou zaměřeny na zkoumaný problém, tzv. meritorní otázky. Mohou se vyskytovat i otázky pomocné a kontrolní. Do druhé skupiny spadají otázky analytické neboli třídící a identifikační. V dotaznících se tyto otázky umísťují doprostřed nebo nakonec z důvodu osobního charakteru otázek.

Velice důležité je formulovat otázky srozumitelně a jednoznačně. Pokud jsou respondentovi nabízeny varianty odpovědí, jedná se o otázky uzavřené. Tyto otázky se dělí na alternativní, kdy má respondent na výběr ze dvou variant odpovědí a selektivní, kdy je více variant odpovědí. Je nezbytné, aby byly v možnostech uvedeny všechny varianty odpovědí. Z tohoto důvodu bývá v možnostech odpověď „nevím“, „jiné“ atd.

Kromě uzavřených otázek se v dotaznících mohou objevit otázky otevřené. Škála hodnot se vytváří dodatečně na základě odpovědí respondentů. Třetím typem otázek jsou otázky polouzavřené (polootvřené), kdy se kombinují výše zmíněné dva typy otázek. Dotazovaný si může zvolit některou z nabízených variant odpovědí nebo uvést svou variantu.

Velmi důležité je pořadí otázek. Měl by existovat logický sled dotazů, ale předchozí otázky nesmí ovlivňovat odpovědi na následující otázky. Kromě pořadí a formulace dotazů je důležitá i grafická úprava dotazníku.

Na kvalitě a charakteru dotazníku závisí podíl chybějících údajů. Existuje celá řada příčin, které mohou zapříčinit chybějící údaje, například:

- chybná odpověď nebo chyba při zápisu odpovědi,
- respondent neporozuměl otázce,
- respondent odmítá odpověď (citlivé nebo osobní informace, například výše příjmů),
- ztráta zájmu o další vyplňování dotazníku,
- délka dotazníků apod. (Řezánková, 2017).

Analýza dotazníkovým průzkumem má své výhody i nevýhody, které popisuje Pavlica et al. (2000). Mezi výhody dotazníkové šetření uvádí:

- možnost získání většího počtu údajů od respondentů, než při rozhovorech,
- údaje z dotazníků lze zpracovávat statickými postupy,
- větší upřímnost respondentů, kterou může způsobovat anonymita dotazníku,
- dotazníkový průzkum je levnější než jiné kvalitativní metody.

K **nevýhodám** dotazníkového šetření patří například:

- nízká návratnost vyplněných dotazníků,
- nepochopení otázek či nevhodné odpovědi pro respondenta, který zvolí náhodnou odpověď nebo takovou, která se nejvíce podobá tomu, jak by odpověděl
- s délkou dotazníku se zvyšuje riziko únavy, která způsobuje pokles motivace a vede k nepozornosti, náhodnosti a stereotypnosti odpovědí aj.

2.2 SWOT analýza

SWOT analýza je komplexní metodou kvalitativního hodnocení. Podstata metody spočívá v kvalifikaci jednotlivých faktorů, které se rozdělují do čtyř základních kategorií (Weinhrich, Koontz, 1993). Poskytuje informace nejen o silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránkách ale i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats) pro společnost (Kozel, 2006).

Skládá se z původně dvou analýz SW a OT. Doporučuje se začínat analýzou OT neboli příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to

z makroprostředí i mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické, zatímco mikroprostředí zahrnuje především zákazníky, dodavatele, odběratele, konkurenci a veřejnost. Po provedené analýze OT následuje analýza SW, která se zabývá vnitřním prostředím firmy. Do vnitřního prostředí firmy se zahrnují cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura nebo kvalita managementu atd.) (Jakubíková, 2008).

V některých situacích je obtížné určit, zda určitý faktor znamená pro společnost příležitost nebo hrozbu nebo jestli určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou nebo slabou stránku. Ohrožení lze za určitých předpokladů proměnit v příležitost, a naopak některá příležitost se může stát pro firmu hrozbou. Uplatnění SWOT je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé stránky a zároveň být připraven na potenciální příležitosti a hrozby (Sedláčková, 2000).

Jednotlivým kritériím, která byla vybrána za použití výzkumných metod (brainstorming, diskuse, dotazování apod.) je přisouzena váha (1-5), a dále jsou kritéria vyhodnocována za pomoci škálování (Jakubíková, 2008). Definujeme tedy za pomoci vah důležitost a pravděpodobnost výskytu faktorů (Kozel, 2006).

Nevýhodou této analýzy je její přílišná statická a skutečnost, že je velmi subjektivní (Jakubíková, 2008).

2.3 Realizace průzkumu

Cílem průzkumu je získat odpovědi na stanovené cíle a definovaný problém této diplomové práce. Dotazník obsahoval 21 uzavřených otázek a místo pro případné návrhy, připomínky nebo stížnosti. Škála dotazníků byla sudá, aby se respondenti museli přiklonit k horší nebo lepší možnosti odpovědi a předešlo se neutralitě otázek.

Uzavřené otázky se týkaly těchto problematik, a to spokojenosti se systémem odměňování, zaměstnaneckých výhod, hmotného i nehmotného odměňování, selhání motivace a v neposlední řadě i obecné informace o respondentovi.

Dotazníkového průzkumu se účastnili jen ti zaměstnanci, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky, což jsou pracovníci, kteří obsluhují pulty, pokladní, pekaři a doplňovači. Z 51 zaměstnanců na těchto pozicích, bylo do průzkumu zapojeno 37, což je většina, protože 4 zaměstnanci byli v době průzkumu na dlouhodobé nemocenské.

Sběr dat probíhal až po všech velkých změnách (aktualizace zaměstnaneckých výhod, zrušení spolupráce s firmou Eurest, nástup nového ředitele) a v období, které se pokládá za klidné v počtu zákazníků (v období svátku narůstá počet zákazníků a zvyšuje se pracovní tempo a pracovní stres). Dotazníky byly navraceny všechny, byla tedy 100 % návratnost. Bohužel dva dotazníky nebyly vyplněny správně a byly proto vyřazeny z výsledků průzkumu.

Respondenti byli vybráni náhodně. Dotazníky byly rozdány jen zaměstnancům, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky, aby byl vzorek dostatečně reprezentativní. Dotazníky jsem zaměstnancům rozdávala osobně během jejich pracovní doby a ti mi je vyplněné postupně osobně vraceli zpátky. Bylo vytištěno celkem 37 dotazníků, které byly náhodně rozdány zaměstnancům (při dodržení podmínky kontaktu se zákazníky), kteří měli zájem dotazník vyplnit. Žádný z dotázaných zaměstnanců nebyl nucen k účasti na výzkumu. Výzkum probíhal v období od 20. 3. do 30. 3. 2018.

3. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců

Teoretická část diplomové práce se zabývá vysvětlením pojmů mzda/plat, celková odměna. Dále budou vysvětleny zásady a politika odměňování, systém odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody a vybrané teorie motivace. V závěru teoretické části budou popsány výsledky dotazníkového šetření zaměstnaneckých benefitů z roku 2016.

3.1 Vymezení pojmů

Platná právní úprava (zákoník práce) rozlišuje mezi pojmy mzda, plat a odměna. Pojem **mzda** se v širším smyslu používá k definování odměny za práci v obecné rovině a v užším smyslu slova se užívá k označení odměny za práci vykonanou zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, jenž je většinou podnikatelským subjektem.

Pojmu **plat** se kromě pojmenování odměny za práci, konané v pracovním nebo služebním poměru u zaměstnavatele, který je organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací, využívá při odměňování práce konané na základě služebních vztahů, právních vztahů soudců, představitelů státní moci, duchovních a ústavních činitelů (Foot, 2002).

Pojem **odměna** se používá pro označení odměňování prací konaných na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, při odměňování volených členů obecných zastupitelstev a v případech zvláštních způsobů odměňování, jako je např. u znalců, tlumočnicků, zprostředkovatelů, rozhodců, přísedících, členů volebních komisí apod. Tento pojem se také používá v užším slova smyslu pro označení nadtarifní pobídkové mzdové formy (Zákoník práce, 2018).

Mzdou se rozumí odměna za vykonanou práci. Samotná existence pracovního poměru tedy nárok na mzdu nezakládá, nárok vzniká až se skutečně vykonanou prací pro zaměstnavatele (Foot, 2002).

3.2 Odměňování pracovníků

V moderním řízení lidských zdrojů odměňování neznámá pouze mzdu nebo plat, eventuálně jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní koncepce odměňování je mnohem

širší (Koubek, 2015). Moderní pojetí celkové odměny říká, že odměňování není jen o tom, zasypávat zaměstnance penězi.

Celková odměna zahrnuje všechny typy odměn, a to přímých i nepřímých, vnitřních a vnějších (Manas, Graham, 2003). Celková odměna tedy obsahuje nejen tradiční, měřitelné prvky, jako jsou mzda či plat, variabilní složka mzdy (platu), ale obsahuje i nehmotné složky např. pochvala a uznání, prostor pro získání a uplatňování pravomocí (odpovědností), příležitosti ke kariéře, vzdělávání a rozvoj a vnitřní motivace vycházející ze samotné práce a kvality pracovního života, kterou společnost nabízí (Horváthová, 2014).

Zahrnuje tedy povýšení, formální uznání a pochvaly ale také zaměstnanecké benefity, které společnost poskytuje zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu na základě kterého zaměstnanec pro organizaci pracuje (Koubek, 2015). Koncepce zahrnuje všechny nástroje, které má zaměstnavatel k dispozici a slouží k získávání, udržení a motivování pracovníků. Je na společnosti, pro jaké podoby odměňování se rozhodne a jaká si určí pravidla odměňování a jaké bude uplatňovat postupy a nástroje (Horváthová, 2014).

Složky celkové odměny

Celková odměna zahrnuje hmotné i nehmotné odměňování. Do hmotných odměn patří nároková složka odměňování, tedy mzda či plat a nenároková složka odměňování, kterou tvoří různé podoby bonusů, prémie, odměn, nadstandartní příplatky, benefity apod. Mezi nehmotné odměny se zařazuje uznání, pochvala, větší zodpovědnost, kariérní růst, větší samostatnost, kvalita pracovního života a jiné.

Při vytváření návrhu celkové odměny je klíčové zvolit vhodnou kombinaci složek. Nejdůležitější je se rozhodnout, zda zaměstnanci budou odměňováni za odpracovanou dobu, za jejich výkon, kompetence nebo přínos pro firmu. Pokud si společnost zvolí možnost odměňování za pracovní výkon, musí zvážit, zda bude odměňovat za individuální, týmový nebo za výkon společnosti jako celku. V neposlední řadě je důležité rozhodnout o poměru mezi pevnou a variabilní složkou mzdy či platu (Horváthová, 2014).

Charakteristika složek odměňování

Je důležité, aby se organizace v první řadě rozhodla, jakou formou bude své zaměstnance odměňovat, zda je bude odměňovat za odpracovanou dobu, za jejich výkon či jiné zásluhy a pokud zvolí systém odměňování za výkon, tak zda ho bude vázat na výkon individuální, skupinový či celopodnikový (Jackson, et al., 2009).

Základní mzda/ plat je množství peněz, které jsou tvořené sazbou (tarifem) za danou práci nebo pracovní pozici. Mění se s úrovní práce nebo podle úrovně požadovaných dovedností.

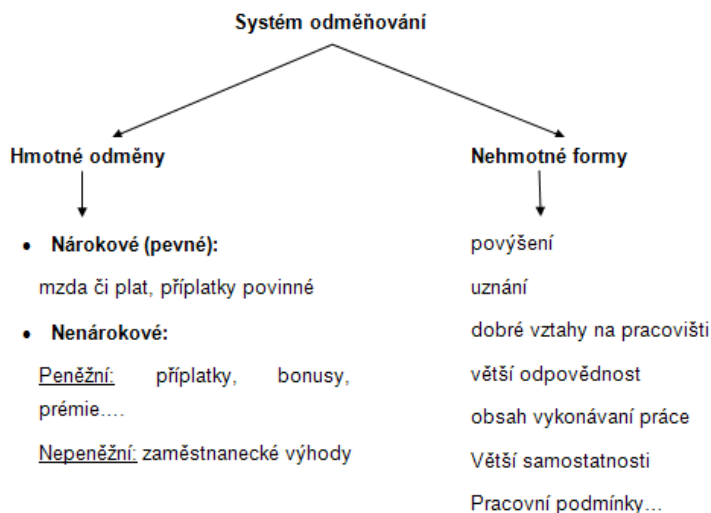
Povinné příplatky se vyplácí nad rámec základní mzdy/ platu za určité charakteristické rysy práce. Jsou určeny zvláštními předpisy (např. práce přesčas, práce v noci, práce o víkendech či svátcích, pracovní pohotovost).

Variabilní neboli výkonnostní odměna je odměna přímo spojená s výkonem jednotlivce, týmu nebo organizace. Společnosti používají tzv. dodatečné formy odměňování. Ty mohou být spojeny s výkonem jednotlivců nebo skupin ale nemusí. K nejběžnějším výkonnostním odměnám patří věrnostní prémie, odměna k životnímu jubileu, odměna na dovolenou, vánoční odměny a odměna při narození dítěte a jiné. Dodatečné formy odměňování mohou být zařazeny do systému zaměstnaneckých výhod.

Zaměstnanecké benefity jsou součástí odměn, které jsou zaměstnanci poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Slouží k osobním potřebám pracovníků. Zaměstnanecké výhody mohou být prostředkem k získání a udržení si kvalitních zaměstnanců a také mohou přispívat ke zvyšování jejich věrnosti.

Nehmotná odměna je odměnou, která nezahrnuje žádné přímé platby. Mezi nehmotnou odměnu zařazujeme například možnost seberealizace v rámci vykonávání práce, dobré vztahy na pracovišti, možnost vzdělávání a rozvoje nad rámec dosavadní práce, pochvala a další.

Pokud je dobře navržena celková odměna, která je pečlivě implementována a efektivně uplatňována, dokáže podporovat strategické cíle, záměry a hodnoty organizace. Pojetí celkové odměny má velký vliv na získání a udržení si talentovaných pracovníků (Horváthová, 2014).



Obr. 3. 1. Systém odměňování (Čopíková, Horváthová, 2010, s. 25)

3.3 Strategie a politika odměňování

Filozofie odměňování je souborem názorů a principů, které odpovídají nejdůležitějším hodnotám a přesvědčením společnosti a pomáhají je uvádět do chodu.

Podle Dvořákové (2012) filozofie odměňování stanovuje:

- pozici, jakou hodlá společnost zaujímat na trhu práce nebo v daném oboru, ve srovnání s konkurencí,
- a jaké postupy a metody k tomu uplatní.

Filozofie má velký vliv na tvorbu mzdového systému, jelikož v ní zaměstnavatel stanovuje hlavní faktory rozlišení mezd (znalosti, zkušenosti, pracovní výkon, délka praxe aj.), a stanovuje část pohyblivé mzdy (Armstrong, Murlis, 2007) nebo hranici pravomocí pro nadřízené zaměstnance, kteří rozhodují o výši odměn.

3.3.1 Strategie odměňování

Strategie odměňování je východiskem pro navrhování a uplatňování daného systému odměňování se záměrem dosáhnout tří hlavních cílů, a to výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti (Armstrong, 2015).

Existují čtyři důvody pro vytváření strategie odměňování:

1. Společnost musí mít představu, kam se chce dostat, jakým způsobem se tam dostane a jak zjistí, že se tam dostala.

2. Náklady vynaložené na odměňování tvoří ve většině organizací největší výdajovou položku. Představují až 60 % výdajů a u organizací, které jsou závislé na pracovní síle může být toto číslo ještě vyšší. Z tohoto důvodu je důležité zabývat se tím, jak by měly být tyto náklady v dlouhodobém výhledu řízeny a investovány, aby se každá investice v podobě odměny vrátila ve formě přidané hodnoty.
3. Skutečný přínos strategií odměňování spočívá v komplikovaném propojení s ostatními oblastmi politiky a praxe řízení lidských zdrojů. Je účelné vytvářet strategický rámec odměňování z toho důvodu, že ukazuje, jak je možné procesy odměňování spojit s procesy řízení lidských zdrojů, aby spolu ladily a vzájemně se podporovaly.
4. Mezi výkonem a odměnami v nejširším slova smyslu může existovat pozitivní závislost, za pomoci strategie odměňování dochází k posílení této vazby a závislosti (Horváthová, 2014).

Zásady strategie odměňování

Strategie odměňování je postavena na souboru přesvědčení a základních zásad, které jsou v souladu s hodnotami organizace a pomáhají je realizovat. Definují postoj, jenž organizace uplatňuje v souvislosti s odměňováním, jsou základem politiky odměňování a poskytují návod ke krokům obsažených ve strategii odměňování. K obecným, základním zásadám odměňování patří:

- provázanost strategie odměňování s celkovou strategií a strategií lidských zdrojů,
- souvislost politiky odměňování s kulturou organizace,
- odměňovat zaměstnance podle toho, co organizace oceňuje a je připravena za to zaplatit,
- hodnotit zaměstnance podle jejich přínosu a schopností,
- při realizaci politiky a praxe odměňování se zaměřit na dosahování rovnosti, spravedlnosti, slušnosti, přiměřenosti, zásadovosti a důslednosti,
- transparentnost procesů odměňování,
- poskytnout manažerům (vedoucím pracovníkům) takové dovednosti a pravomoci, aby mohli odměňování používat jako nástroje k dosahování cílů,

- existence souladu strategie odměňování s interním a externím prostředím organizace,
- praktičnost a proveditelnost strategie odměňování (Horváthová, 2014).

3.3.2 Cíle a zásady mzdové politiky

Mzdová politika poskytuje konkrétní vodítka pro rozhodování a jednání v odměňování. Cíle a zásady je třeba nastavit tak, aby oslovily tři úrovně řízení, a to jedince, pracovní skupinu a firmu jako celek. Cíle by měly vycházet z podnikatelské strategie podniku. Politika odměňování je součástí personální politiky, která vychází ze strategie firmy.

Cíle mzdové politiky by měly respektovat efektivitu a etiku. Pod pojmem efektivita se skrývá zvýšení produktivity, kontrola vynaložených nákladů či zhodnocení účinnosti mzdového systému, zda napomáhá k dosažení podnikatelských strategických cílů organizace. Etika zahrnuje transparentní mzdový systém, který respektuje zájmy a potřeby zaměstnavatele a spravedlivou odměnu za přínos pracovníkům. Respektuje vnější mzdovou konkurenceschopnost a vnitřní konzistenci vycházející ze srovnání jednotlivých typů práce včetně zhodnocení pracovních podmínek na konkrétním pracovním místě nebo v organizaci (Bláha, 2005).

Při vytváření zásad politiky odměňování je důležité si uvědomit, že jde o hmotné i nehmotné odměňování zaměstnanců. Ve mzdovém systému musí být respektován/a:

- spravedlnost v odměňování – nemělo by docházet k diskriminaci podle pohlaví, rasy aj.
- transparentnost – srozumitelný systém, u kterého bude stanoveno, jaké informace o odměňování lze uveřejnit, informace nemají mít formu číselnou, ale zda mají motivační aspekt dostat se do hierarchicky vyšších a lépe placených pozic, tím se tvoří tlak a konkurence pro vyšší pracovní vrstvy,
- informovanost o struktuře mezd/ platů a mít možnost se k ní vyjádřit,
- stejnoměrný mzdový systém – nesmí docházet k neopodstatněným rozdílům v pevných složkách odměňování na stejných pracovních pozicích,
- být konkurenceschopnou organizací,
- nastavení kontrolního mechanismu k dosažení efektivnosti,
- dodržování zákonů, předpisů a úmluv,

- přispívat k dobré image podniku a udržení prestiže zaměstnavatele na trhu práce.

Ve mzdové politice se uplatňují tři druhy principů. První princip, princip **výkonnosti** klade důraz na výkon a přínos zaměstnance a stabilizuje výkonné pracovníky. Zaměstnanci, kteří nejsou efektivní většinou firmu opouští. Druhý princip, princip **zásluhovosti (seniority)** zohledňuje počet odpracovaných let. Úměrně k věku roste mzda, např. díky tarifům. Používá se k plošné stabilizaci zaměstnanců. Poslední principem je kombinace obou předešlých principů v různých podílech, tzv. **smíšený** princip. Vývojová tendence směrem k výkonu, naznačuje prioritu v odměňování, jenž se mění od důrazu na vstupy k přechodu na výstup tedy na výkonnost. Proces odměňování, který je založen na výkonu není zatím v Evropě samozřejmostí. Teprve koncem 80. let ustupuje princip zásluhovosti a je nahrazován principem výkonnosti, který se prosazuje nejvíce v zemích severní Evropy (Bláha, 2005).

Systém odměňování musí tedy odpovídat třem hlavním cílům, a to:

- **být přitažlivý** a podporovat motivaci zaměstnanců. Měl by být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných firmách ve stejném odvětví a s úsilím, které zaměstnanec vynakládá během své profesionální činnosti. Systém odměňování pomáhá ekonomicky aktivním obyvatelům při rozhodování mezi různými nabídkami firem a při jejich udržení ve firmě.
- **být spravedlivý**. Je důležité dát zaměstnanci pocit, že není vůči jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh. Týká se to zaměstnanců, kteří pracují na stejných nebo srovnatelných pracovních pozicích se stejnou mírou kompetence. Ve firmě by měla existovat jen oprávněná diferenciaci.
- **být jasný**. Systém by měl být složen ze známých mechanismů, které pochopí všichni zaměstnanci. Jednoduchost systému pomáhá organizaci vyvarovat se omylů (Livian, 1997).

3.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou určité prostředky zaměstnavatele určeny pro zaměstnance, které zlepšují pohodu a zvyšují blahobyt pracovníků. Zaměstnanecké benefity se poskytují navíc k peněžním odměnám a jsou významnou součástí celkové odměny (Armstrong, 2015). Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, kterou

zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek. Jejich rozsah závisí na finanční stabilitě podniku a zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor (Bláha, 2005).

Balíček poskytovaných zaměstnaneckých benefitů je jedním z významných rozhodovacích faktorů pro zaměstnance, kteří si vybírají z více pracovních nabídek. Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod společně s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných zaměstnanců firmy (Macháček, 2017).

Prostřednictvím zaměstnaneckých výhod lze ovlivňovat tyto faktory:

- snížení fluktuace v podniku,
- snížení pracovní neschopnosti,
- zvýšení pracovní spokojenosti,
- větší ochotu k výkonu,
- větší sounáležitost s organizací a ostatní spolupracovníky (Janišová, 2013).

Do hlavních předpokladů zvýšení efektivity zaměstnaneckých benefitů spadá:

- **Přízpůsobení cílům organizace.** Pokud chce společnost efektivně poskytovat zaměstnanecké výhody je důležité si stanovit cíle v oblasti motivace, stabilizace, relaxace a rozvoje zaměstnanců, kterých se má jejich pomocí dosáhnout.
- **Zjišťování požadavků a potřeb zaměstnanců** a jejich pravidelné ověřování. K ověřování nám nejlépe poslouží dotazníkové šetření, které nám umožní zkoumat preference podle identifikačních znaků, jako je věk, pohlaví nebo délka pracovního poměru.
- **Pravidelné zkoumání úrovně zaměstnaneckých výhod u konkurenčních organizací.** Důležité je prošetřovat úroveň zaměstnaneckých výhod v rámci daného odvětví a organizací v daném regionu apod.
- **Komunikace výhod.** Zaměstnanci mnohdy plně neznají, a tedy nevyužívají své zaměstnanecké benefity v plném rozsahu. Obvyklou chybou v komunikaci je těžko pochopitelný výklad výhod a nevhodné komunikační prostředky, kterými se zaměstnanec o zaměstnaneckých benefitech informuje.

- **Nezávislý audit zaměstnaneckých výhod.** Zpravidla se skládá ze dvou složek– auditu rozsahu a struktury výhod včetně srovnání s podobnými organizacemi a auditu efektivnosti jejich poskytování. Audit zaměstnaneckých benefitů dokáže posoudit výši rozpočtu na výhody, identifikovat možnost úspor, ověřit informovanost a spokojenost zaměstnanců s výhodami a umožňuje posoudit efektivitu jednotlivých poskytovaných benefitů.
- U zaměstnaneckých výhod, které jsou poskytovány převážně pružně se nabízí možnost **využívat outsourcing** (Stýblo a kol, 2009).

3.4.1 Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody představují obvykle věcně různorodé statky a služby poskytované z různých důvodů, různým cílovým skupinám zaměstnanců, různými způsoby a s různými daňovými dopady. Z tohoto důvodu je lze členit z řady hledisek (Horváthová, 2014).

V Evropě se zaměstnanecké výhody člení do tří skupin podle **věcného hlediska**:

1. **Výhody sociální a osobní povahy** – například důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela anebo z části zaměstnavatelem, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školy apod.
2. **Výhody, které mají vztah k práci** – občerstvení na pracovišti, stravování, výhodnější prodej produktů organizace pro zaměstnance, vzdělávání hrazené organizací aj.
3. **Výhody spojené s postavením v organizaci**– osobní automobil pro vedoucí pracovníky, pracovní telefon, notebook, příspěvek na odívání, bezplatné nebo zvýhodněné bydlení apod. (Koubek, 2015).

Dělení z hlediska **způsobu poskytování** zaměstnaneckých výhod:

Plošný (fixní) systém zaměstnaneckých výhod

V tomto případě jsou zaměstnavatelem určeny základní zaměstnanecké výhody v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu, které jsou platné pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci, zda tyto benefity využije nebo ne. Nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnavatel může investovat do určitého programu zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci nemusí mít o tyto benefity zájem.

Flexibilní (pružný) systém zaměstnaneckých výhod

Tento systém se jinak nazývá Cafeteria systém a vyskytuje se tehdy, když je zaměstnavatelem stanoven firemní balíček zaměstnaneckých výhod a je rovněž stanoven roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si z tohoto balíčku navolí takové benefity, které mu nejvíce vyhovují. Při výběru z balíčku výhod se zaměstnanec orientuje podle toho, kolik bodů má příslušná zaměstnanecká výhoda a z celkové výše svých přidělených bodů určených k čerpání.

Kombinace plošného a flexibilního systému

Tento systém může ušetřit administrativu spojenou s Cafeteria systémem u výhod, o které je mezi pracovníky všeobecný zájem.

Dalším hlediskem, které manažeři při poskytování zaměstnaneckých výhod musí brát na zřetel je jejich **daňové hledisko**. Náklady na poskytování benefitů pro organizaci mohou ale nemusí být nákladem, který je daňově uznatelný, tak jako výhoda může ale nemusí být osvobozena od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Z daňového hlediska mohou ve vztahu k výhodám nastat tři situace:

1. Výhoda je daňově uznatelným nákladem a je osvobozena od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti.
2. Výhoda je daňově neuznatelným nákladem, je ale osvobozena od daně z příjmů fyzických osob.
3. Výhoda je daňově neuznatelným nákladem a není osvobozena od daně z příjmů fyzických osob.

Podkladem pro nabídku zaměstnaneckých benefitů by měla být analýza motivace a potřeb zaměstnanců a informace trhu. Není účelné, aby společnost nabízela řadu atraktivních výhod a vytvářela tak image štědrého zaměstnavatele, ale jde především o to, aby systém zaměstnaneckých výhod podporoval strategické cíle organizace (Horváthová, 2014).

3.4.2 Systém volitelných zaměstnaneckých výhod

Většina osvědčených organizací si zvolí systém volitelných zaměstnaneckých výhod, tzv. cafeteria systém. Je vytvořen soubor zaměstnaneckých benefitů, z nichž si každý zaměstnanec může vybírat podle určitých pravidel. Pracovník má svůj zaměstnanecký účet, do jehož výše si může čerpat zaměstnanecké benefity. Tento

systém je velmi přizpůsobivý a bere v úvahu individuální potřeby zaměstnanců. Mezi jeho výhodami nalezneme:

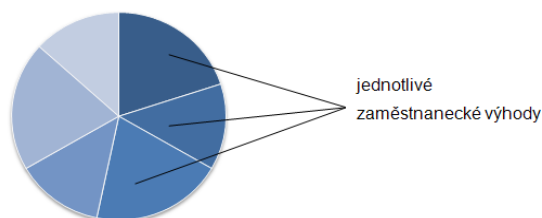
- **flexibilitu**, která vyžaduje průběžnou aktualizaci potřeb zaměstnanců,
- **průhlednost** (transparentnost), která je založena na standardních pravidlech, možnostech zpětné vazby, vede k větší motivaci zaměstnanců zlepšovat svou pracovní pozici,
- **spravedlnost** – každý zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, kterým disponuje,
- **individualizace a diferenciaci**, jenž je odklon od plošného systému k individualitě a rozlišení potřeb zaměstnanců,
- **participace a zvýšení spoluzodpovědnosti zaměstnanců**, která nabízí zaměstnancům možnost volby. Tím přijímají zodpovědnost za konkrétní podobu personální politiky (především mzdové politiky) ve společnosti a dostávají možnost přizpůsobovat chování firmy,
- **informovanost** – systém se stává přehlednějším a zaměstnanec se dovídá tržní hodnotu výhod. Díky tomu dokáže lépe ocenit to, co pro ně zaměstnavatel vykonává,
- **zlepšuje se image firmy** – ze zkušeností firem, které zavedly cafeteria systém vyplývá, že si zaměstnanci váží důvěry svých zaměstnavatelů mít možnost volby, kterou vnímají jako výhodu oproti zaměstnancům ostatních firem (bez cafeteria systému),
- **roste sounáležitost zaměstnanců s firmou a jejich loajalita**, např. v případě úpadku firmy jsou zaměstnanci ochotni přinést oběť a snížit rozsah výhod a jakmile se firmě začne dařit, dostanou zaměstnanci zadostiučinění.

Mezi nevýhody se řadí administrativní a nákladová náročnost hlavně při zavádění systému, kdy je třeba zajistit zabezpečení programu pro zpracování dat pomocí výpočetní techniky a pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců, což je nákladné.

3.4.3 Varianty systému volitelných zaměstnaneckých výhod

Systém „bufetu“

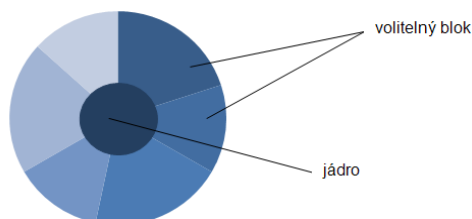
Jedná se o výčet zaměstnaneckých výhod s možností si je vybrat do svého zaměstnaneckého účtu.



Obr. 3. 2. Systém „bufetu“ (Čopíková a Horváthová, 2010, s. 95)

Systém „jádra“

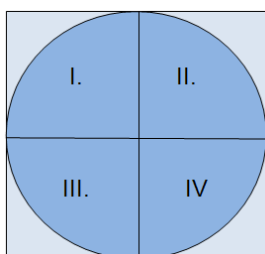
Je pevně určené „jádro“ zaměstnaneckých benefitů, které je využitelné pro všechny zaměstnance, např. stravování, prevence zdraví aj. a zbývající volitelný blok zaměstnaneckých výhod je v nabídce. Tento způsob je přijatelný převážně pro podniky, ve kterých působí odbory. Jde o přechod z plošného přidělování zaměstnaneckých benefitů k diferencovanému přístupu.



Obr. 3. 3. Systém „jádra“ (Čopíková a Horváthová, 2010, s. 95)

Systém „bloků“ pro kategorie zaměstnanců

Jsou nadefinovány kategorie zaměstnanců, například muži, ženy, zaměstnanci z rizikových pracovišť, noví zaměstnanci apod. a k nim je vytvořena nabídka zaměstnaneckých benefitů (Bláha, 2005).



Obr. 2. 4. Systém „bloků“ (Čopíková a Horváthová, 2010, s. 95)

3.5 Motivace zaměstnanců

V současné době jsou pojmy motivace a odměňování zaměstnanců nejběžnějšími slovy v různých vystoupení manažerů. Důvody tohoto zájmu spočívají v tom, že je neustála snaha snižovat náklady na mzdy a zjištění, že jen silně motivovaní zaměstnanci dokáží obstát v plnění podnikatelských cílů firmy v současné náročné nabídce konkurenčních služeb zákazníkům a neustále se přizpůsobovat proměnlivým a dynamickým potřebám zákazníků.

Významným požadavkem na vedení společnosti je, aby ve firmě byla zavedena **organizační kultura preferující výkonnost**. Navrhuje se, aby racionální systém řízení výkonu byl spojen s odměňováním a měl následný charakter:

- Srozumitelný přehled úkolů, které mají být v organizaci provedeny,
- individuální a skupinovou odpovědnost, která napomáhá k podnikatelským cílům organizace,
- všechny úkoly hodnotit a odměňovat ve vztahu k odpovědnosti a plnění cílů,
- všechny odměny by měly stavět na výkonu zaměstnanců,
- organizační struktura, procesy, zdroje a právní systémy mají být vytvořeny tak, aby optimalizovaly výkony všech zaměstnanců,
- nepřetržitý proces v úsilí o vytvoření a plnění vhodných cílů organizace a stálé hledání nových, ještě lepších cílů.

Při vytváření systému odměňování se vychází ze **vzájemně propojených politik, procesů** a praktických postupů při odměňování zaměstnanců. Systém odměňování musí vycházet ze strategie firmy a podporovat všechny její klíčové prvky. Výsledkem by měl být přitažlivý a účinný motivační systém, který naplňuje princip poctivé odměny za dobře odvedenou práci (Bláha, 2005).

Pojem pracovní motivace zaměstnanců je velmi široký. Co všechno se může zahrnovat pod koncept motivace ukazuje „mnemotechnická pomůcka“, která je vytvořena v angličtině a přeložena do češtiny (Bláha, 2005).

| | |
|--------------------|-----------------|
| Money | peníze |
| Object | cíl |
| Task | úkol |
| Incentive | podnět/stimul |
| Variety | rozmanitost |
| Award | odměna |
| Training | výcvik, školení |
| Information | informovanost |
| Opportunity | příležitost |
| Needs | potřeby |

3.5.1 Motivace pracovníků

Motivace pracovníků spadá k hlavním úkolům i odpovědnostem vedoucích zaměstnanců společnosti, protože motivovaní zaměstnanci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější, a navíc se dopouštějí menšího počtu chyb. Motivovaní zaměstnanci dosahují nejen lepších výsledků, ale potřebují i menší dohled a kontrolu. Navíc dokáží lépe působit na zákazníky nebo na vedení společnosti (Urban, 2017).

Slovo motivace má latinský původ a vzniklo ze slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, které má význam hýbat, pohybovat. Motiv vyjadřuje něco, co nás uvede do pohybu. **Motiv** je tedy vnitřní potřeba či touha, která může být vědomá, polovědomá i podvědomá a která působí na naši vůli a nutí nás jednat určitým způsobem. Jakýkoliv jednání může být uvedeno do pohybu více než jedním motivem, naše motivy jsou často smíšené (Adair, 2004).

Pojem motivace podle Bedrnové et al. (2012) vystihuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomělé vnitřní hybné síly, tedy pohnutky, motivy. Vnitřní hybné síly jednání člověka (jeho chování, poznáváním prožívání a jednání) určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a tuto aktivitu udržují. Napohled se působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.

Významným znakem motivace je skutečnost, že současně ovlivňuje tři dimenze, a to:

- **Dimenze směru**, která motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací,

- **dimenze intenzity**, činnost člověka je v závislosti na intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupená úsilím jedince o dosažení cíle, který je určen směrovou dimenzí, v jehož rámci vynakládá více či méně energie,
- **dimenze stálosti** (perzistence, vytrvalosti) se projevuje mírou schopnosti člověka zdolávat nejrůznější překážky, které se mohou objevovat při vykonávání motivované činnosti. Jestliže je vysoká vytrvalost, znamená to, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v případě, že se setkává s nejrůznějšími překážkami, jednotlivými nezdary či neúspěchy.

S pojmy motivace a motiv se pojí dva velice blízké, ale odlišné pojmy, a to stimul a stimulace. Tyto dva pojmy bývají často používány jako synonyma nebo ekvivalenty.

Jakýkoliv podnět, který způsobí změny v motivaci člověka, se nazývá **stimul**. Tyto podněty lze rozdělit na dva druhy, a to na impulzy (endogenní neboli vnitřní potřeby) a incentive (exogenní, vnější potřeby). Mezi impulzy mohou být zahrnuty například bolest zubů, únava nebo jako příklad incentive finanční odměna či pochvala.

Stimulaci chápeme jako vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti pomocí změny psychických procesů, hlavně prostřednictvím změny jeho motivace. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací je tedy v tom, že stimulace představuje vliv na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Jedná se o ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy, které vedou ke změně jeho psychických procesů, především ke změně jeho motivace (Bedrnová et al., 2012). Potřebný účinek může mít jen stimulace, která používá stimuly v souladu s motivací daného jedince (Pauknerová et al., 2012).

3.5.2 Faktory pracovní motivace

Firmy mohou využívat dva typy motivace, a to motivaci vnitřní a vnější. **Vnitřní motivace** tvoří faktory, které si lidé sami vytvářejí a které na ně působí tak, aby se určitým způsobem chovali nebo se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že je práce významná a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Vnější motivace je to, co vykonáváme pro lidi, abychom je motivovali. Mohou to být například odměny (zvýšení platu, pochvala nebo povýšení), ale také tresty (disciplinární řízení, odepření platu, kritika). Nejdůležitějšími motivátory jsou podle pracovníků stabilita zaměstnání, dostatečné finanční ohodnocení práce, její obsahová náplň a její charakter.

Společnost si může vybrat dva přístupy k motivaci zaměstnanců, které může uplatňovat. Prvním jsou finančně náročné motivační faktory, do kterých spadá služební automobil, telefon, notebook či služební byt nebo si může zvolit motivační faktory, které jsou finančně nenáročné, nejsou materiální povahy. Pod tyto faktory se zařazuje obsahová náplň práce, charakter práce, inspirující prostředí, pracovní podmínky. Mezi důležité motivátory patří i interpersonální vztahy na pracovišti, komunikace mezi zaměstnanci, komunikace s vedoucími pracovníky. Důležitou roli hraje i osobnost manažera či kariérní růst (Měrtlová, 2014).

3.5.3 Teorie motivace

Jednání a chování zaměstnanců v pracovním procesu je vysvětleno pomocí různých teorií motivace, které umožňují pochopit, jak dosahovat kýženého souladu mezi vnitřními motivy zaměstnanců a vnějšími stimuly podniku. Přesněji řečeno, jakými nástroji stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadované výkonnosti. Mezi neznámější teorie motivace patří

- Maslowova teorie potřeb,
- Herzbergova motivačně – hygienická teorie,
- McGregorova teorie X a teorie Y (Šikýř, 2016).

3.5.3.1 Maslowova teorie potřeb

Jedním z nejčastěji používaným modelem pracovní motivace je Maslowova teorie potřeb, jejím autorem je americký psycholog Abraham Maslow, který vychází z toho, že potřeby, jež práce uspokojuje mají hierarchickou povahu. Jsou tedy uspokojovány postupně. Tyto potřeby se zařazují do pěti skupin motivačních faktorů, na kterých je založena „pyramida“ potřeb:

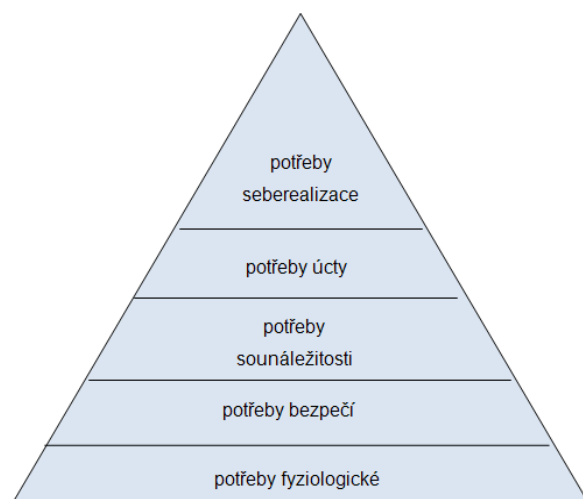
Potřeby fyziologické – patří sem základní životní potřeby, jejichž uspokojení je podmínkou přežití. Tyto potřeby jsou naplněny hlavně mzdou za práci (potraviny, tekutiny, oblečení, bydlení, spánek apod.)

Potřeby jistoty – sem se zařazuje potřeba bezpečí a zdraví, o jejichž uspokojení mají vliv především pracovní podmínky, pracovní prostředí nebo jistota práce.

Potřeby sociální–tj. přátelství, sounáležitost, společenské přijetí, lásky apod. K jejich uspokojení slouží příjemná atmosféra na pracovišti nebo sociální kontakty, které práce umožňuje.

Potřeby uznání – do této potřeby se zařazuje ocenění, sebeúcty, prestiže, respektu, úspěchu apod. Tyto potřeby bývají označovány jako potřeby ega, jsou-li uspokojeny, zvyšují sebevědomí a vlastní sebehodnocení.

Potřeby seberealizace – tj. potřeba rozvíjet se a uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, řešit problémy, být kreativní a jiné.



Obr. 2. 5. Maslowova hierarchie potřeb (Robbins, Coulter, 2004, s. 392)

Z Maslowovy teorie vyplývá, že na pracovní motivaci působí převážně potřeby neuspokojené, protože uspokojená potřeba přestává motivovat. Potřeba seberealizace je specifická v tom, že jako jediná nemůže být nikdy zcela naplněna, ale může dokonce nabývat na síle (Urban, 2017).

3.5.3.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Teorie je postavena na sociálním ovlivnění zaměstnanců a na identifikaci dvou faktorů, motivátorů (satisfactory) a hygienických faktorů (dissatisfactorů). Autorem teorie je americký profesor psychologie Frederick Herzberg, který uskutečnil výzkumy, které modifikují Maslowovu pyramidu potřeb. Provedl výzkum faktorů, kdy se zaměstnanci cítili v práci velice dobře a kdy se cítili naopak špatně.

Na základě toho formuloval faktory, které působí jako motivující, které vedou k uspokojení z práce a faktory udržovací (hygienické), které nemají žádný pozitivní vliv na motivaci a mohou v nepříznivém případě způsobit pracovní nespokojenost.

Motivující faktory podle Herzberga:

- Dosažení cíle,
- uznání,
- pracovní postup (povýšení),
- sama práce (zajímavost, rozmanitost, charakter),
- osobní růst,
- odpovědnost.

Do této skupiny patří faktory, které při uspokojení lidských potřeb dokáží aktivovat i zájem pracovníků o zlepšení práce. Příkladem motivátorů mohou být, radost ze zajímavé práce, profesní růst, odpovědnost či pochvala od nadřízeného pracovníka. Byla prokázána podobnost mezi Herzbergovými motivátory a Maslowovou nejvyšší úrovní potřeb.

Mezi hygienické faktory (dissatisfactory), které nepřispívají k vyšší motivaci, ale snižují nespokojenost se zahrnují:

- plat/ mzda,
- vztahy na pracovišti,
- jistota práce,
- životní styl,
- pracovní podmínky (teplota na pracovišti, hluk, osvětlení apod.)
- podniková politika a správa,
- postavení (Měrtlová, 2014).

3.5.3.3 McGregorova teorie X a Y

Tato teorie podporuje myšlenku, že nejlepší přístup k ovlivňování jednání a chování zaměstnanců v pracovním procesu se odvíjí od jejich individuálních přístupů k práci. McGregorova teorie X a Y nabízí dva odlišné přístupy k řízení a stimulování zaměstnanců, a to podle dvou odlišných profilů zaměstnanců.

Podle **teorie X** má zaměstnanec přirozeně negativní vztah k práci, bere práci jako povinnost, vyhýbá se odpovědnosti, vyžaduje kontrolu, neprojevuje iniciativu a obtížně zvládá změny, sleduje jen vlastní zájmy. Takový pracovník musí být k práci nucen, a to pod hrozbou postihu a příslibem směny.

Teorie Y vychází z předpokladu, že pracovník má přirozeně pozitivní vztah k práci, vnímá ji jako výzvu, přijímá odpovědnost, vyžaduje samostatnost, snadno zvládá změny a usiluje o dosažení individuálních i kolektivních cílů. Takového zaměstnance není třeba do práce nutit, naopak by měl dostat příležitost k využití svých schopností, aby uspokojil své potřeby. Stimulace těchto pracovníků je účinná přes nepeněžní odměny, např. odborný rozvoj, pracovní postup, vázané na dosažení dlouhodobých cílů (Šikýř, 2016).

3.5.3.4 *Teorie spravedlnosti*

Tuto teorii formuloval J. S. Adams, který se zabýval tím, jak lidé vnímají to, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Základem teorie spravedlnosti je tedy sociální srovnávání. Zaměstnanci posuzují spravedlivost svých odměn nejen ke vztahu ke svému úsilí nebo odborné způsobilosti, ale porovnávají vlastní poměr vstup/výstup s ostatními spolupracovníky. Pokud zaměstnanci uznají, že poměr vstup/výstup je nepříznivý, mívají pocit, že odměna je nespravedlivá.

Teorie spravedlnosti interpretuje jen jednu stránku motivace a spokojenosti s prací, ale i tento aspekt může výt z hlediska morálky a výkonu důležitý (Armstrong, 2015).

3.6 Selhání motivace

Urban (2013) popisuje čtyři situace, kdy nejvíce dochází k selhání motivace, a to když:

- zaměstnanci nedostávají žádnou odměnu, za vykonání svých úkolů,
- jsou odměňováni za to, že neplní své úkoly,
- jsou trestáni za to, že své úkoly vykonávají důkladně,
- nejsou nijak potrestáni, pokud své úkoly nesplní.

3.6.1 Za vykonání úkolů zaměstnanci nedostávají žádnou odměnu

Odměna za plnění úkolů zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanci práci provedou pořádně (kvalitně i s větším nasazením) i v budoucnu. Pokud zaměstnanci žádnou odměnu za správné plnění úkolů nedostávají, tato pravděpodobnost klesá.

Tato odměna nemusí být nutně ve finanční podobě. K tomuto účelu postačí nehmotná odměna, která může být v některých případech „hmatatelná“. Příkladem může být příslib, že dostane nový počítač jako první v oddělení, čokoládová bonboniéra, dřívější odchod z práce apod.

3.6.2 Zaměstnanci jsou odměňováni za to, že své úkoly neplní

Vedoucí pracovníci se této chyby často dopouštějí nevědomě, když si chtějí ulehčit práci. Příkladem odměny za nesplnění svých povinností může být případ, kdy si zaměstnanci, na svou práci či pracovní vytížení opakovaně stěžují a začnou proto od svého vedoucího pracovníka dostávat úkoly, které jsou méně náročné. Stejná situace nastává v situaci, kdy dochází k posunutí termínu na odevzdání úkolu u zaměstnanců, kterým trvá jeho plnění déle nebo pokud pracují méně kvalitně a vedoucí pracovník část jejich úkolu odebere a předá jiným zaměstnancům, popřípadě sám opraví chyby, kterých se ve své práci dopustili, a ponechá je bez poznámek apod.

Jestliže vedoucí pracovníci své méně schopné či problémové zaměstnance tímto způsobem „odměňují“, podporuje tím jejich zvyky. „Odměnou“ může být i zvýšená pozornost, která je věnována zaměstnancům, kteří si neustále na něco stěžují. Vnímají-li pracovníci zájem vedoucího jako odměnu, jejich stížnosti budou nepochybně stále více frekventované. Nezvyklou formou odměny, které se některým zaměstnancům dostává je příležitost svému vedoucímu škodit (Ibid).

3.6.3 Zaměstnanci jsou za správně vykonané úkoly trestáni

Nejčastějším důvodem je jednání nadřízeného pracovníka nebo přímých spolupracovníků. Klasickým příkladem je situace, kdy zaměstnanec nadřízeného požádá o pomoc s řešením úkolu, s jehož postupem si není jistý a nadřízený mu dá najevo, že není vítán nebo, že na jeho dotazy v tuto dobu nemá čas. Tímto pracovníka za snahu správně splnit úkol potrestá. Podobný důsledek má příklad, kdy zaměstnanec zvládl nepříliš příjemný úkol a dostane další podobné náročnosti nebo druhu aj.

Lidé neopakují jednání, za které jsou potrestáni. Pokud vedoucí pracovník dá najevo zaměstnancům, že ho jejich informace nebo nápady obtěžují tak s nimi již nepřijdou. Vystupování jejich vedoucího je vede k tomu, aby činnosti, které jsou v zájmu podniku, dále nevykonávali. Nelze-li problémy, které provázejí správné jednání zaměstnance, úplně odstranit, je důležité je kompenzovat odměnami (Ibid).

3.6.4 Za nesplnění svých úkolů zaměstnanci nejsou nijak potrestáni

Občas jediný důvod, proč zaměstnanci vykonávají svou práci s horšími výsledky, než jejich vedoucí očekává je ten, že jim to jednoduše prochází, neočekávají žádný postih za špatně odvedenou práci.

Nejčastější příčinou bývá nedostačující kontrola nebo pozornost, kterou vedoucí věnuje svým zaměstnancům, ale svou roli může hrát i neochota jejich pracovní nedostatky řešit. I dobré záměry vedoucího, mohou být zdrojem vznikajících problémů, například úsilí nepoškodit zaměstnance v obtížné životní situaci nebo naděje, že se jeho výkonnost časem sama zlepší. Někdy mohou být příčinou pochybnosti s tím, že návrh disciplinárních opatření narazí na nesouhlas s personálním oddělením nebo odborové organizace.

Důsledkem může být to, že někteří zaměstnanci nebudou vykonávat svou práci dlouhodobě nebo trvale tak, jak by měli: budou překračovat předpisy, nebudou spolupracovat s ostatními zaměstnanci a budou splňovat jen část ze svých povinností apod. Jejich nižší schopnosti, nemají žádnou jinou příčinu než tu, že jim to dlouhodobě „prochází“.

K významným postihům patří převedení zaměstnance na nižší nebo hůře placenou pracovní pozici, pozastavení nebo odložení růstu jeho mzdy, do té doby, dokud se jeho výkonnost nezvýší. Pokud výkon pracovníka není dostatečný po delší dobu a je zřejmé, že není účinní ani snaha o jeho vedení, nezbyvá nic jiného, než pracovníka propustit (Urban, 2013).

3.7 Analýza zaměstnaneckých benefitů

V posledních letech v České republice dochází ke snižování nezaměstnanosti (Český statistický úřad, 2018). Díky nízké nezaměstnanosti může být pro některé zaměstnavatele problém získat dostatek kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců, nebo schopnost si tyto pracovníky udržet dlouhodobě. Podle průzkumu pracovníci mění zaměstnavatele po třech letech pracovního poměru. Je proto potřeba investovat

do udržení kvalitních zaměstnanců. Zaměstnavatelé mají kromě odpovídajícího platového ohodnocení další možnosti, jak své zaměstnance motivovat k práci ve své firmě, s ohledem na podnikové finanční možnosti (Hauzarová, 2017).

S výměnou generací prochází zaměstnanecké benefity proměnou. Mladší ročníky, které nastupují na trh práce neoplývají ochotou slevovat ze svých požadavků a se současnou situací na trhu práce již ani nemusí (klesající nezaměstnanost). Generace Y, někdy též nazývána mileniáni má jiný pohled na svět než předchozí generace X.

Pro generaci Y je typická vlastnost snaha vybalancovat svůj osobní a pracovní život, a proto v práci požadují mnohem větší flexibilitu a svobodu. Tím se vysvětluje, proč neustále roste obliba výhod jako je pružná pracovní doba nebo práce z domova. Pokud nejsou adekvátně ohodnoceni nebo spokojeni s pracovním kolektivem nemají problém pružně měnit pracovní místa. Peníze jsou pro tuto generaci nástrojem k uspokojení potřeb a nemají problém se zadlužováním.

Úspěch v práci je pro ně důležitý, tak jako osobní a odborný rozvoj. K prioritám generace Y patří taktéž i oblast zdraví a zdravého životního stylu, díky tomu začíná růst obliba benefitových karet, např. Multisport nebo ActivePass, které jim umožňují vstup do vybraných relaxačních a sportovních zařízení dle svého výběru (Hovorková, 2017).

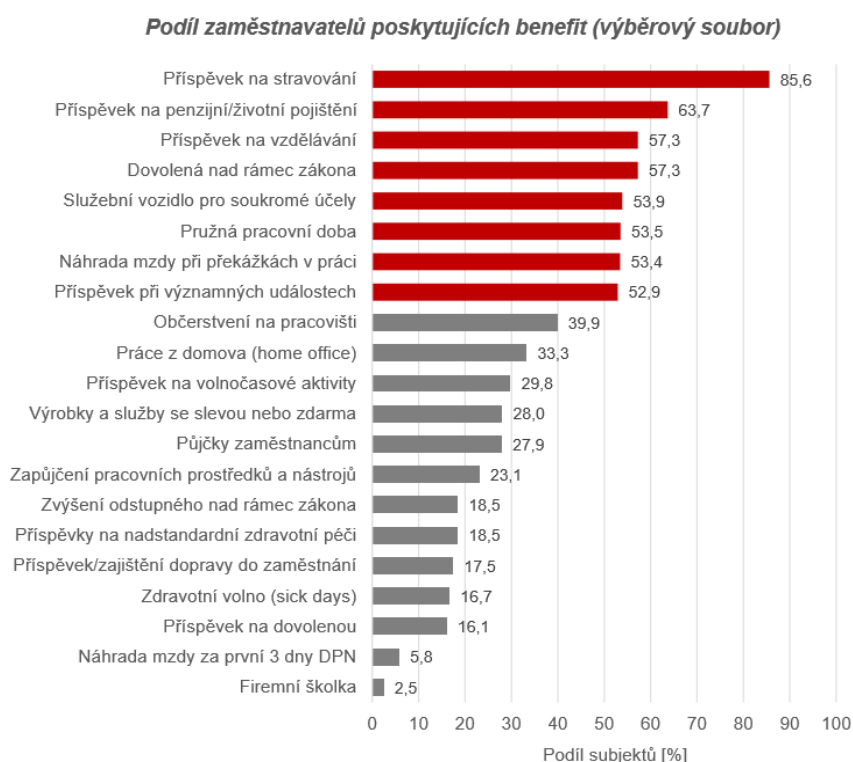
Je tedy důležité, přizpůsobovat pracovní prostředí a odměny této generaci, jelikož bude do roku 2025 tvořit převážnou část populace v produktivním věku (Hovorková, Brdáková, 2017).

3.7.1 Analýza zaměstnaneckých benefitů v roce 2016

Dotazníkové šetření pod názvem Benefity probíhalo od 17. srpna 2016. V rámci průzkumu bylo osloveno 2845 ekonomických subjektů ze mzdové sféry. Zaměstnanecká výhoda zde byla definována jako výdaj související s péčí o zaměstnance, který zaměstnavatel vynakládá nad rámec svých zákonných povinností. Mezi zaměstnanecké výhody byly tedy zařazeny i ty, které nejsou zachyceny v účetnictví a jsou hrazeny např. ze zisku. U vybraných výhod byl zkoumán i jejich rozsah a u příspěvku na stravování byla zjišťována výše částky, kterou zaměstnavatel přispíval na jedno jídlo.

Z výsledku šetření bylo zjištěno, že alespoň jeden benefit poskytuje svým zaměstnancům 97 % zaměstnavatelů, přičemž průměrně nabízejí firmy svým pracovníkům 8 benefitů.

Mezi nejoblíbenější benefity za rok 2016 patří **příspěvek na stravování**, ať již ve formě stravenek, nebo prostřednictvím vlastního stravovacího zařízení, který poskytovalo 86 % podniků. Většina zaměstnavatelů (95 %) poskytovala tuto výhodu plošně, tedy všem svým zaměstnancům. Dalším velice oblíbeným benefitem je příspěvek na **penzijní pojištění** či **životní pojištění**, který poskytuje 64 % zaměstnavatelů, ale jen 2/3 podniků tuto výhodu nabízejí pro všechny své pracovníky. K dalším oblíbeným výhodám se řadí **příspěvek na vzdělávání** a **dovolená nad rámec zákona**. V závěsu za těmito výhodami se nachází **služební vozidlo pro soukromé účely** s 54 %, jenž ale pouhých 9 % zaměstnavatelů nabízí plošně všem svým zaměstnancům.

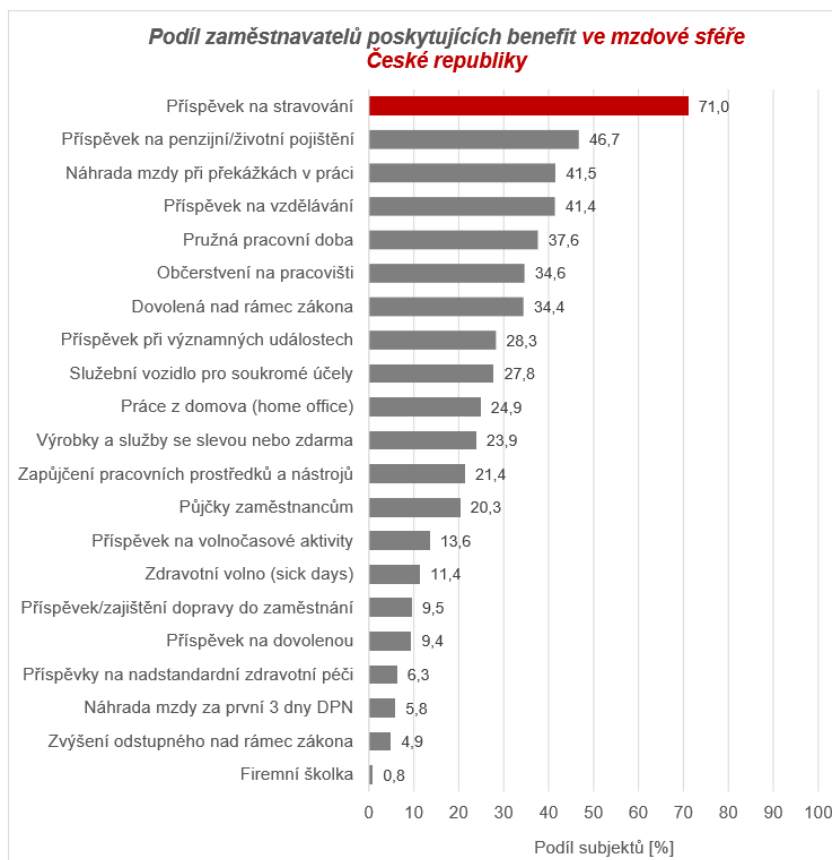


Graf 3. 1. Podíl zaměstnavatelů poskytujících benefity (Benefity,2016)

(DPN je zkratka pro dočasnou pracovní neschopnost zaměstnance.)

Vzhledem ke kvalitě výběrového souboru a vysoké míře odpovědí byly uskutečněny i pilotní dopočty na základní soubor ekonomických subjektů ve mzdové

oblasti České republiky. Dopočtené výsledky nejsou zkresleny strukturou subjektů podle velikosti či odvětví, a vypovídají tak o využití benefitů v celé České republice.



Graf 3. 2. Top benefity 2016 (Benefity, 2016)

V porovnání s výběrovým souborem se sice zásadně nemění pořadí benefitů, ale zásadně se mění četnost využívání. Velké podniky nabízejí častěji větší počet výhod, ale jsou v početní menšině v porovnání s malými a středními podniky.

Dopočtené výsledky výzkumu na všechny zaměstnavatele mzdové sféry České republiky ukazují, že nejoblíbenější výhodou je příspěvek na stravování, jenž poskytuje 71 % zaměstnavatelů. K dalším oblíbeným benefitům se řadí příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, který poskytuje 47 % zaměstnavatelů, dále poskytnutí placeného volno při překážkách v práci na straně zaměstnance (41 % zaměstnavatelů) a příspěvek na vzdělání (41 % zaměstnavatelů) (Závěrečná práce, 2016).

3.8 Financování a daňový režim zaměstnaneckých výhod

Zákoník práce, který je založen na filozofii „co není zakázáno je povoleno“ umožňuje zaměstnavateli poskytnout nadlimitní plnění pracovníkům a různá plnění v podobě zaměstnaneckých výhod (Macháček, 2017).

Existují v podstatě dvě možnosti financování zaměstnaneckých benefitů. Výdaje na úhradu zaměstnaneckých výhod může zaměstnavatel hradit ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění nebo na vrub výdajům (nákladům), které nejsou výdaji (náklad), na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Státní podniky a zaměstnavatelé za tímto účelem vytváří fond kulturních a sociálních potřeb.

Zákon o daních z příjmů umožňuje poskytování některých výhod také na vrub daňových výdajů (nákladů). V souladu s ustanovením § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů se za daňově uznatelný výdaj považují také výdaje na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené zaměstnavatelem v souvislosti s realizací práv zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele či pracovní nebo jiné smlouvy, pokud tento nebo zvláštní zákon nestanoví jinak.

V případě, kdy je právo pracovníků na jejich plnění postaveno na kolektivní smlouvě, vnitřním předpisem zaměstnavatele nebo pracovní či jinou smlouvou, pokud zákon o daních z příjmů nebo zvláštní zákon nestanoví jinak, a při splnění podmínky obecné daňové uznatelnosti nákladů ve smyslu § 24 ods. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Zaměstnavatel může náklady na úhradu zaměstnaneckých benefitů zahrnout do daňových výdajů jen tehdy, pokud jde o prokázané výdaje (náklady) vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů zaměstnavatele.

Zároveň až na výjimky platí, že pokud je zaměstnanecký benefit poskytnuta na vrub daňových výdajů zaměstnavatele, jedná se o zdanitelný příjem na straně zaměstnance, který se obvykle také zahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na veřejnoprávní pojištění.

Nadále zůstává v platnost, že zaměstnanecké benefity poskytované ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů zaměstnavatele jsou na straně zaměstnance osvobozena od daně. Jedná se zejména o nepeněžní plnění poskytovaná formou využívání rekreačních, kulturních, tělovýchovných, vzdělávacích a zdravotnických zařízení, nepeněžní příspěvky na penzijní a životní prostředí, nepeněžní příspěvky na stravování a některá další plnění, viz § 6 odst. 9 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, která většinou nebývají zařazena do vyměřovacích základů pro odvod pojistného. Plnění nad tento rozsah, plnění v peněžní formě nebo z jiných zdrojů jsou na straně zaměstnance zdanitelným příjmem (Brůha et al, 2016).

3.8.1 Poskytování stravování (stravenek) zaměstnancům

Příspěvky na stravování zaměstnanců patří k nejčastěji poskytovaným zaměstnaneckým výhodám. Nejčastěji se poskytuje ve formě stravenek. Výše nominální hodnoty stravenky poskytnuté zaměstnavatelem pracovníkovi není nijak omezena, záleží čistě na rozhodnutí zaměstnavatele a také není žádným zákonným předpisem určeno, za jakou z nominální hodnoty stravenky bude tato stravenka prodána zaměstnancům. Může být tedy poskytnuta i bezplatně. Způsob uplatnění stravenky je jen na zaměstnanci.

V zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů § 236 se uvádí, že zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, přičemž tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům, kteří jsou vysláni na pracovní cestu. Zaměstnavatel nemá povinnosti zajistit, stravování svým zaměstnancům, má za povinnost jim stravování umožnit.

U zaměstnance vzniká na základě poskytnutého příspěvku zaměstnavatelem na úhradu nákladů stravování příjem, který dle § 3 odst. 2 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů předmětem daně z příjmů fyzických osob. Jedná se o nepeněžní příjem, který je však dle § 6 odst. 9 písm. b) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů osvobozen od daně z příjmů. Od daně z příjmů ze závislé činnosti je osvobozena:

- hodnota stravování poskytovaného jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti,
- nebo v rámci závodního stravování zajišťování prostřednictvím jiných subjektů.

V případě, že zaměstnavatel poskytuje svým pracovníkům stravenky, a to buď za úplatu, která je nižší než nominální hodnota stravenky nebo je poskytuje bezplatně, pak je na straně zaměstnance celá nominální hodnota stravenky osvobozena od daně z příjmů ze závislé činnosti. V situaci, kdy zaměstnavatel poskytuje na stravování zaměstnanců peněžní příspěvek k úhradě stravování např. formou peněžní částky zahrnuté do jejich mzdy, jedná se na straně zaměstnance o peněžní příjem, podléhající zdanění ze superhrubé mzdy v příslušném měsíci. Tento peněžní příjem by se započítával do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

Daňové řešení výdajů (nákladů) zaměstnavatele vynaložených na stravování jeho pracovníků řeší § 24 odst. 2 písm. j) bod 4 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů. Rozlišuje dvě formy stravování a pro každou z těchto forem platí jiný daňový režim. První formou je stravování zaměstnanců zajišťované ve vlastním zařízení. Daňovými výdaji jsou podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 4 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů výdaje (náklady) vynaložené na provoz vlastního stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin.

Daňově uznatelnými náklady (výdaji) na provoz vlastního stravovacího zařízení mohou být:

- spotřeba energií,
- údržba a oprava zařízení,
- odpisy dlouhodobého hmotného, resp. nehmotného majetku,
- nákup drobného hmotného majetku,
- vytištění a prodej stravenek,
- mzdy včetně pojistného hrazeného zaměstnavatelem za sebe sama na sociální a zdravotní pojištění pracovníků zabezpečujících stravování a další.

Výdaje (náklady) vynaložené zaměstnavatelem na potraviny spotřebované na zajištění stravování jsou daňově neuznatelné. Jejich úhrada je buď zaměstnancem, nebo zčásti či úplně hrazena z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu anebo ze zisku zaměstnavatele po jeho zdanění.

Druhou formou je stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů. Jedná se o stravování smluvně zabezpečené zaměstnavatelem v jiném než ve vlastním stravovacím zařízení nebo ve vlastním stravovacím zařízení pronajatém na základě nájemní smlouvy. Jedná se tedy o tyto varianty stravování zaměstnanců:

- stravování pracovníků smluvně zajištěné ve stravovacím zařízení jiného provozovatele stravování,
- dovoz jídel jiným provozovatelem stravování a výdej stravy ve vlastní výdejně zaměstnavatele,
- zabezpečení stravování zaměstnanců v restauračním zařízení,
- stravování zaměstnanců v provozovnách veřejného stravování na základě nakoupených stravenek a poskytnutých pracovníků (magnetická karta),

- stravování ve vlastním stravovacím zařízení pronajatém na základě smlouvy o pronájmu cizí organizaci.

Za daňový výdaj lze považovat příspěvek na jedno jídlo za jednu směnu. Poskytování stravenek se považuje za zajištění stravování zaměstnanců prostřednictvím jiných subjektů. Daňově účinné jsou dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 4 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů příspěvky zaměstnavatele poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance v § 6 odst. 7 písm. a) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin (Macháček 2017).

4. Charakteristika vybrané společnosti

V této části diplomové práce bude charakterizována společnost XY. Bude stručně popsán vznik společnosti, její provoz v České republice a nastíněna její společenská odpovědnost a etický kodex.

4.1 Historie obchodního řetězce

Společnost XY založil ve Velké Británii židovský obchodník Jack Cohen, jenž po první světové válce začal prodávat ve stánku potraviny z přebytečných válečných zásob. Název společnosti vznikl z iniciálu dodavatele, který podnik zásoboval čajem a z prvních dvou písmen z jeho příjmení. První kamenný obchod byl otevřen v roce 1929 v severním Londýně. V roce 1932 se společnost XY stala komanditní společností. V roce 1934 byla postavena v severní části Londýna centrála a potravinový sklad, který byl v té době první a nejmodernější v celé zemi. Po vypuknutí druhé světové války zavedl Cohen přidělový systém, který měl každému zaručit rovný přístup k potravinám. Tento systém zavedl ještě dříve, než se k němu uchýlila britská vláda.

Na český trh vstoupila společnost v roce 1996, kdy odkoupila 13 obchodních domů od americké společnosti K– mart v České republice a na Slovensku. První hypermarket byl otevřen v Praze na Zličíně a to v roce 1998. Nyní provozuje 198 obchodů po celé České republice. Tržby maloobchodních jednotek činily ve finančním roce 2016/2017, který končí v únoru 43 miliard korun (Interní materiály společnosti).

4.2 Společnost jako zaměstnavatel

Tato společnost zaměstnává přes 13 500 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr po celé České republice a celoročně využívá možnosti přijímat zaměstnance i na zkrácené úvazky, tzv. brigády, které využívají převážně studenti. Mladá generace má možnost taktéž využít Graduate program, který společnost otevírá každoročně. Tento program je určen novým absolventům vysokých škol, kteří mají možnost získávat praktické zkušenosti prostřednictvím stáží.

V tomto maloobchodním řetězci došlo od roku 2016 k zúžení organizační struktury. Změny se týkaly převážně vedoucích pozic, kdy došlo ke zrušení pozic a byly vytvořeny nové, komplexnější. To mělo za následek velké změny ve vedení společnosti. Za nedlouho poté byla zrušena na každé provozovně pozice personální manažer a byla ponechána jen pozice pro personální administrativu. Personální záležitosti se nyní řeší

za pomoci personální pracovnice v Centrální kanceláři pro českou a slovenskou společnost, která se nachází v Praze. Pro potřeby zaměstnanců nadále zůstávají nadřízení zaměstnanci a oblastní personální manažer, kteří řeší případné problémy (Interní materiály společnosti).

4.3 Společenská odpovědnost

4.3.1 Hodnoty společnosti

Firma XY zaujímá zodpovědný přístup ke své činnosti i k prostředí v němž působí. Společnost má nastaveny hodnoty, které se dodržují celosvětově. Tyto hodnoty jim pomáhají řídit rozhodnutí, která činí a způsob jakým se firma chová na trhu, aby dokázala plnit své poslání, a to: „ Přinášet zákazníkům každý den něco navíc.“

Společnost zastává tři hodnoty, přičemž dvěma z nich se řídí již 20 let a stále jsou pro ně stejně důležité. Tyto hodnoty mají znění “Nikdo nedělá pro své zákazníky více než my” a “Chováme se k ostatním tak, jak chceme, aby se oni chovali k nám”. Poslední hodnota prošla změnou znění, aby kladla větší důraz na to, že každý malý čin, který každý z nás vykoná, může v součtu znamenat pro zákazníky, kolegy a komunity velký rozdíl. Formulace třetí hodnoty tedy zní: „ I malá pomoc může mít velký význam.“

Odpovědný přístup ke své činnosti a sociální odpovědnost lze vyčíst i z řady aktivit společnosti. V roce 2009 založila Nadační fond, který se zaměřuje na pomoc v sociální a zdravotní oblasti, na podporu vzdělání a ochranu životního prostředí. Od roku 2016 je hlavním projektem Nadačního programu v celé střední Evropě grantový projekt Vy rozhodujete, my pomáháme, který podporuje neziskové a příspěvkové organizace v realizaci svých projektů, a to v 90 regionech České republiky. Ze všech přihlášených projektů vybere odborná komise 270 organizací, jenž soutěží o hlasy zákazníků. Vítěz je zvolen podle výsledků hlasování a dostává grant ve výši 30 000 Kč (Interní materiály společnosti).

4.3.2 Boj proti plýtvání potravinami

Společnost XY se velice aktivně zapojuje do boje proti plýtvání potravinami a jako první maloobchodní řetězec ve střední Evropě uveřejňuje výsledky plýtvání potravinami ve svém provozu. Za jeden ze způsobů, jak bojují proti zbytečnému potravinovému odpadu je darování jakéhokoliv přebytku potravin, bezpečných pro

lidskou konzumaci, potravinovým bankám a místním charitativním organizacím. Společnost XY se zavázala, že do roku 2020 budou všechny jejich obchodní jednotky ve střední Evropě nabízet přebytky potravin potravinovým bankám nebo místním charitativním organizacím.

Dalším způsobem, jakým společnost bojuje proti plýtvání je rozšíření sortimentu potravin od roku 2017 o novou značku ovoce a zeleniny „Perfectly Imperfect“ neboli dokonale nedokonalá. Jedná se o ovoce a zeleninu, která nesplňuje estetická kritéria jako je standartní velikost, hmotnost či tvar. S touto značkou se snaží společnost XY snížit množství potravinového odpadu již u dodavatele. Podle odhadů Evropské unie se totiž více než 9 tun potravin vyhodí již během výrobního procesu. V České republice se prodává pod značkou Perfectly Imperfect za zvýhodněnou cenu: jablka, mrkev, řepa, brambory, papriky a okurky.

Dále se společnost zapojuje do Národní potravinové sbírky a osvěty v oblasti plýtvání potravinami pro širokou i odbornou veřejnost. Cílem organizace je přispět ke snížení celosvětového potravinového odpadu na polovinu do roku 2030 (Interní materiály společnosti).

4.3.3 Etický kodex

Cílem Etického kodexu je zajistit pomoc a ochranu při každodenní práci pro společnost XY. Kodex popisuje nejdůležitější povinnosti a zásady, kterými se zaměstnanci společnosti musí řídit a stanovuje minimální očekávání na všechny bez ohledu, kde působí a ve které pozice ve společnosti pracují (Interní materiály společnosti).

5. Analýza současného stavu systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

V této kapitole diplomové práce bude popsán systém odměňování zvolené společnosti a následně rozepsány jeho části. Bude vytvořena základní analýza SWOT pro zvolenou organizaci a na závěr této kapitoly budou popsány a zdůvodněny otázky, které byly použity v dotazníkovém šetření. Otázky dále navazují na další kapitolu této práce, kde jsou rozebrány výsledky dotazníku.

5.1 Systém odměňování

Základní mzda

Zvolená společnost používá dvě mzdové formy, a to tarifní a smluvní mzdu. Smluvní mzda je určena pro zaměstnance na vyšších pozicích, mezi které patří specialisté, manažeři a ředitel společnosti, dále se zde zařazují zaměstnanci, kteří pracují v Centrální kanceláři. Podle toho, do jaké kategorie patří pozice zaměstnance se odvozuje jeho výše mzdy.

Tarifní mzda je určena pro zaměstnance na nižších pozicích, kterými jsou prodavači, pekaři a skladníci, kde každý má svou tarifní skupinu podle náročnosti práce a odbornosti a v neposlední řadě i podle místa práce.

K základní mzdě dostává každý zaměstnanec lokální příplatek podle toho, ve kterém městě pracuje. Ve městech, kde je největší problém získat nové zaměstnance je příplatek nejvyšší, a naopak ve městech kde není tak náročné získat zaměstnance je příplatek nejnižší. Pro ukázkou například pro Prahu činí lokální příplatek 3500 korun, pro zaměstnance, kteří pracují ve městech Brno, České Budějovice či v Kralupech nad Vltavou je lokální příplatek již o polovinu menší a nejmenší je v oblasti Frýdek-Místek nebo Roudnice nad Labem.

Výše lokálního příplatku se odvíjí od průměrné mzdy a konkurence v oblasti. Podle těchto kritérií byla Česká republika rozdělena do čtyř skupin. Je to z toho důvodu, že zaměstnanci přecházejí do jiných obchodů, ať již jiných obchodních řetězců nebo do továren a logistických center a tímto způsobem je společnost snaží nalákat.

V loňském roce byla podle účetní závěrky průměrná mzda 14 900 korun.

Příplatky

Příplatek za práci přesčas

Za dobu práce přesčas náleží zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo, a příplatek ve výši nejméně 25 % průměrného denního výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedomluví na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

Tento obchodní řetězec preferuje poskytnutí náhradního volna zaměstnanci, který má odpracován větší počet hodin, než stanovuje fond dle kalendáře. Pokud by nastala situace, kdy se zaměstnanci bude práce přesčas hradit finanční cestou, společnost má nastaven příplatek 50 % průměrného výdělku.

Dosažená mzda a příplatek ani náhradní volno nepřísluší zaměstnanci, pokud je v pracovní smlouvě nastavena dohoda o práci přesčas a nastavená mzda s přihlédnutím na tuto skutečnost. Z právního hlediska lze nastavit nejvýše 150 hodin práce přesčas za kalendářní rok a u vedoucích zaměstnanců je limit 416 hodin ročně. U pracovníků na nižších pozicích v této společnosti nejsou nastaveny žádné podobné úpravy v pracovní smlouvě, ale u pracovníků na vyšších pozicích je zahrnuta práce přes čas v rozmezí 150 hodin za kalendářní rok.

Příplatek za práci o víkendu

Zaměstnanci mají nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobu, proto není výjimkou práce o víkendech. Je jen podmínka, že zaměstnanec musí mít aspoň jeden víkend v měsíci volný. Ohodnocení práce pro zaměstnance, který pracuje o víkendu je ohodnoceno příplatkem 10 % pro oba dny.

Příplatek za práci o svátcích

Problematika obchodních řetězců a státních svátku je složitější. Jelikož jsou státem zvolené státní svátky, kdy řetězce větší než 200 m² musí mít zavřeno a svátky kdy platí omezení provozu nebo neplatí omezení pro daný svátek není žádné.

V případě, kdy jsou nově státem nařízené svátky obchody zavřené, náleží zaměstnancům náhrada ušlého výdělku a svátek je hrazen. V případě, kdy mají obchodní řetězce ve svátek otevřeno a zaměstnanec je v práci, má příplatek, který činí 100 % průměrného denního výdělku.

Příplatek za noční práci

Zaměstnanců, kteří pracují v noci je velmi málo. Obchodní řetězec omezil práci v noci na nejnutnější minimum, tedy jen na noční směnu pro pekaře a v náročnějších dnech i na pultu lahůdek. Velmi zřídka se noční směny týkají compliance týmu, většinou jen den před promo letákem anebo při přestavbách obchodu. Noční práce je taktéž jako práce o víkendu ohodnocena příplatkem 10 % průměrného denního výdělku.

Příplatek na údržbu pracovního oblečení

Pracovníci od společnosti dostávají příplatek na praní svého pracovního oděvu ve výši 0,5 Kč za odpracovanou hodinu.

5.2 Zaměstnanecké výhody

Společnost XY nabízí širokou nabídku benefitů, protože má za cíl spadat mezi nejlepší české zaměstnavatele. Zaměstnavatel rozděluje své odměny na dvě části, a to na klíčové benefity a na ostatní výhody.

Mezi klíčové benefity se řadí:

- **Zaměstnanecká karta s 10 % slevou**, která umožňuje zaměstnancům čerpat slevu 10 % na nákup ve svých provozovnách nebo přes nákup online.
- **Vánoční odměna** jejíž výše se váže k počtu odpracovaných let.
- **Odměna při pracovním výročí** se uděluje za každých 5 odpracovaných let, přičemž se její hodnota navyšuje s délkou pracovního poměru.
- **Příspěvek na penzijní pojištění** lze čerpat až po dosažení 3 let nepřetržitého pracovního poměru. Po splnění této podmínky si může zaměstnanec zažádat o příspěvek na penzijní připojištění. Maximální výše příspěvku však činí 200 Kč.
- **Odměna za doporučení kandidáta** na volnou pracovní pozici, byl-li tento kandidát přijat a odpracoval déle než 3 měsíce.
- **Rekondiční volno** je možnost čerpat až 6 dní placeného volna nad rozsah zákonem stanovené dovolené. Počet dní se odvíjí od délky trvání nepřetržitého pracovního poměru. Za jeden odpracovaný rok náleží 1 den rekondičního volna, nejvýše však do výše 6 dní.

- **Příspěvek na stravování** probíhá ve formě stravenek, a to po ukončení spolupráce. Hodnota stravenky činí 80 Kč za kterou zaměstnanec zaplatí ve formě srážek ze mzdy 25 Kč.

V ostatních výhodách nalezneme:

- bankovní produkty,
- chata Skalka,
- služby mobilních operátorů,
- karta Multisport,
- IT vybavení– Hewlett Packard,
- kultura (slevy na divadelní představení),
- jesle a mateřské školky (služba dostupná zatím jen v Praze),
- profesní manažerské studium,
- RK Evropa (vyhledávání pronájmu v České republice),
- slevy u nájemců v nákupním centru,
- nákup automobilů značky Škoda za výhodnější cenu,
- slevy u cestovních kanceláří,
- jazyková škola Caledonian School,
- Opel nabízí zaměstnancům této společnosti výhodný operativní leasing nebo slevy na nákup vybraných aut značky Opel
- lázeňské pobyty.

Tato maloobchodní společnost dbá o to, aby všichni zaměstnanci byli informováni o dostupných zaměstnaneckých výhodách. Všechny informace jsou dostupné na webových stránkách společnosti a na nástěnkách, které jsou rozmístěny v prostorách maloobchodu určených pro zaměstnance. V případě nějakých nesrovnalostí se zaměstnanec může obrátit na svého nadřízeného nebo na personálního pracovníka.

Tato společnost uplatňuje tzv. cafeteria systém odměňování. Zaměstnanec má na výběr z více druhů benefitu a může si zvolit takové, které mu nejvíce vyhovují.

5.3 Nehmotné odměňování

Uznání spadá pod nehmotnou formu odměňování. Potřeba uznání náleží do čtvrtého stupně Maslowovy pyramidy hierarchie potřeb a také mezi motivační faktory

v Herzbergově dvou-faktorové teorii. Potřeba uznání je jedním z neúčinnějších stimulů. Společnost si tuto skutečnost uvědomuje, a proto se stará o to, aby každý zaměstnanec byl za dobrý výkon nebo za výjimečnou práci oceněn.

Vedení společnosti používá dva způsoby k oceňování (povzbuzování) pracovníků, a to uznání a pochvaly během každodenního kontaktu se zaměstnanci a veřejné uznání a pochvaly. Veřejná pochvala spočívá v předání děkovného lístku a malého dárku a probíhá buď před spolupracovníky a zákazníky přímo na prodejní ploše nebo při konání setkání s ředitelem. Setkání s ředitelem jsou pravidelná neformální setkání s ředitelem a manažerským týmem.

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí, jak již bylo řečeno silné a slabé stránky společnosti a zároveň vyhodnocuje hrozby a příležitosti, které se mohou pojít s podnikatelským záměrem, projektem, strategií či restrukturalizací určitého procesu.

K sestavení analýzy postačí pro účely diplomové práce jen list papíru, který se rozdělí na čtyři kvadranty. Na levou stranu papíru se zapisují faktory (silné stránky a příležitosti), které mají na podnikání pozitivní dopad a mohou dopomoci společnosti uspět na trhu. Na pravé straně se naopak zapisují faktory, které mají negativní dopad na společnost (slabé stránky a hrozby), které firma musí naopak nějakým způsobem zpracovat, potlačit a být připravena na možné jejich důsledky.

Z výše uvedeného popisu SWOT analýzy by se mohlo zdát, že sestavení této analýzy je jednoduché a nevyžaduje vyšší časovou náročnost či úsilí. Opak je ale pravdou. Aby SWOT analýza měla smysl a naplňovala stanovený cíl, je důležité dodržovat alespoň nepsaná pravidla, a to vynahradiť si na analýzu dostatek času, mít dostatek informací a podkladů, zaměřit se na klíčové faktory a opakovat analýzu. Neměla by být tedy jen jednorázovou akcí, ale časové hledisko opakovatelnosti je různorodé a nedá se jednoduše definovat (Honzíková, 2017).

Silné stránky společnosti

Velkou výhodou vybraného obchodního řetězce je jeho umístění, které se nachází v pracovní zóně a je tedy dobrá dostupnost. Zabezpečení dopravy (městská hromadná doprava, vlastní) do práce pro zaměstnance je velmi dobrá i na ranní směny začínající v 5 hodin ráno. Pracovní doba některých zaměstnanců je do půl noci. Takový

zaměstnanec má možnost využít taxi služby a v takovém případě mu bude částka vydaná na cestu domů proplacena.

Velkou výhodou jako zaměstnavatel má společnost v tom, že nabízí velké množství zaměstnaneckých výhod, které jsou často (v rozmezí cca 2 let) aktualizovány. Systém odměňování je jasný a srozumitelný. Zaměstnanci mají velmi dobrý přístup k informacím, které souvisí s odměňováním. Celkově společnost působí jako dobrý, stabilní zaměstnavatel, má dobrou image firmy i z důvodu svého zapojení do společenské odpovědnosti. Společnost taktéž nabízí vyšší průměrnou mzdu než jejich konkurence.

Společnost má dobré vztahy s dodavateli a nabízí širokou řadu produktů ve svých prodejnách.

Slabé stránky společnosti

Za velký problém shledávám fyzickou a psychickou náročnost práce, která je způsobena nejen náročným prostředím zvláště u fyzické (klimatizace, teplotní výkyvy nebo nízká teplota na pracovišti, těžká břemena). Psychická náročnost je s největší pravděpodobností způsobena špatným a nekvalifikovaným vedením ve vybraném obchodním řetězci, které způsobuje nízkou motivaci zaměstnanců a ovlivňuje nejen jejich produktivitu ale i komunikaci na pracovišti, hlavně tedy s vedoucími pracovníky.

Zaměstnanci mají negativní postoj ke změnám, což je pro společnost, která se potřebuje rozvíjet a posouvat ku předu velmi slabá stránka.

Tyto faktory společně spějí ke zvyšující se fluktuaci zaměstnanců. Během tří let se zvýšila fluktuace o 13 % (z průměrně 1 zaměstnance za rok na 4) toto číslo se týká jen jednoho oddělení, a to čerstvých potravin ve zvoleném obchodním řetězci.

Vedení společnosti neformálně hodnotí své zaměstnance. Hodnocení je založené převážně na subjektivním dojmu a může vznikat problém nespravedlnosti mezi zaměstnanci z důvodu dvojího pohledu, respektive, že je určitým zaměstnancům povolováno a prominuto více než ostatním z důvodu dobrého vztahu s vedoucím pracovníkem.

Příležitosti pro společnost

Společnost by nadále měla přicházet na trh s novými inovacemi ve světě obchodních řetězců (jako první začala využívat samoobslužné pokladny a online obchod s potravinami). Pokud by naopak firma tzv. usnula na vavřínech, mohlo by to pro společnost znamenat ohrožení její pozice na trhu.

Velkou příležitostí může být dobře zvolená marketingová strategie. Jedná se o prostředky televizních reklam, reklam a zpráv na internetových stránkách v neposlední řadě i grafické úpravy prodejny zaměřené na podporu spuštěných projektů společnosti.

Vzdělávání vedoucích zaměstnanců by mělo mít větší efektivitu a účelnost. Vedoucí pracovníci by měli získat potřebné znalosti a umět je převést do praxe pro správné vedení svých zaměstnanců, aby je mohli lépe motivovat a plnit stanovení cíle pro obchodní jednotku. Je třeba zefektivnit proces rozvojového vzdělávání pro klíčové zaměstnance společnosti.

Hrozby pro společnost

Velká hrozba pro společnost je nedostatek pracovník sil. Klesající nezaměstnanost má za následek to, že zaměstnanci mohou snáze měnit práci a pro firmy je stále těžší najít kvalifikované zaměstnance, kteří mají predispozice pro danou práci. S tím je spojena i problematika přechodu zaměstnanců ke konkurenci.

Konec levné práce neboli kampaň odborů, která tlačí na zvyšování mezd nutí firmy zvyšovat mzdu zaměstnanců. Zvyšování mezd v různých oborech o různá procenta, může zvýšit atraktivitu oborů, kde se mzda či plat zvyšují nejvíce. Naopak v oborech, kde se mzdy zvedají velmi málo může docházet k úbytku zaměstnanců i zájem o studium daného oboru.

Společnost by měla sledovat současnou situaci na trhu a přizpůsobovat nebo se připravovat na situace, které mohou na trhu nastat, ať už z oblasti daňové sazby, daňového zatížení zaměstnaneckých benefitů až po sazby sociálního a zdravotního pojištění apod.

5.5 Koncepce dotazníku a zdůvodnění jednotlivých otázek

Dotazník začíná úvodním proslovem k zaměstnancům, kde jsou ujištěni, že dotazník je anonymní a byla tedy zajištěna větší pravdivost odpovědí.

Mezi prvotní otázky patří otázky, které se týkají zaměstnaneckých výhod, které zkoumají především jejich využití a povědomost. Nejedná se tedy o otázky citlivějšího charakteru a byly proto umístěny hned na začátek dotazníku. Umístění citlivých témat v dotazníku musí být opatrné a smysluplné. Nejlepším řešením je stupňovat postupně úroveň citlivých otázek od nejméně po nejvíce citlivé. Respondenti si tak vytvoří větší důvěru a s větší pravděpodobností vyplní celý dotazník.

Dotazník tedy stupňuje citlivost otázek postupně. Po otázkách týkajících se zaměstnaneckých benefitů následují otázky týkající se pracovních faktorů, komunikace na pracovišti, selhání motivace. V závěru dotazníku se nacházejí identifikační otázky a mezi poslední otázky patří otázky, které se týkají problematiky ukončení pracovního poměru se společností. Dotazník ukončuje místo pro případné návrhy, připomínky či stížnosti respondentů.

Dotazník byl ve formátu A4 a byl oboustranně potištěn, aby měl co nejméně listů a podvědomě působil na dotazované jako krátký.

Zdůvodnění jednotlivých otázek

1. Vyberte nejvýše tři zaměstnanecké výhody, které nejvíce využíváte?

V této otázce měli respondenti vybrat tři benefity, které nejvíce využívají z nabídky společnosti, která zahrnuje:

- Zaměstnanecká karta s 10 % slevou,
- příspěvek na penzijní pojištění,
- rekondiční volno,
- bankovní produkty,
- chata Skalka,
- vzdělání a rozvoj,
- slevy u vybraných obchodníků,
- lázeňské pobyty,
- slevy u cestovních kanceláří,
- služby mobilních operátorů,
- karta Multisport.

2. Vyberte tři zaměstnanecké výhody, které využíváte nejméně nebo je nevyžíváte vůbec.

V této otázce měli vybraní respondenti vybrat tři zaměstnanecké benefity, které nejméně využívají nebo je nevyžívají vůbec. Nabídka byla stejná jako v předchozí otázce.

Za pomoci těchto dvou otázek se mají zjistit preference v zaměstnaneckých výhodách respondentů ve zvoleném obchodní řetězci. Zaměstnanecké výhody jsou celoplošné, proto mohou být velké odlišnosti v preferencích mezi zaměstnanci celorepublikově, a to z toho důvodu, že některé zaměstnanecké výhody lze využívat jen v kraji Praha nebo z důvodu umístění chaty Skalka.

3. Jste dostatečně informován/a o zaměstnaneckých výhodách, které můžete využívat?

Aby zaměstnanci mohli efektivně využívat nabídku zaměstnaneckých výhod, které společnost nabízí, musí mít povědomost o možnostech jejího plného využití. Z tohoto důvodu je tato otázka zařazena za otázkami, které obsahují úplný výčet nabídky zaměstnaneckých výhod, aby respondent mohl srovnat své informace s výčtem nabídky a relevantně odpovědět.

4. Ovlivňuje nabídka zaměstnaneckých výhod Vaši celkovou pracovní spokojenost?

Tato otázka se zaměřuje na souvislost mezi pracovní spokojeností a nabídkou zaměstnaneckých výhod. Zkoumá, jestli je mezi těmito dvěma pojmy souvislost z pohledu zaměstnanců.

5. Jste spokojen všeobecně se systémem odměňování, který Vám organizace poskytuje?

Za pomoci této otázky se zjišťuje, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování nebo zda jejich nespokojenost spočívá v jiném aspektu.

6. Která z těchto strategií je pro Vás přitažlivější?

V této otázce se snažím zjistit, co je pro zaměstnance, respondenty přitažlivější. Zda více ocenění rozšiřující se nabídku zaměstnaneckých výhod nebo vyšší mzdu. Tato informace je důležitá pro společnost a její budoucí změny v systému odměňování.

Zaměstnavatelé, pokud se orientují v problematice zaměstnaneckých benefitů, mohou volit raději tuto formu, nežli prosté navýšení mzdy například z důvodu úspory na daních a odbodech na sociální a zdravotní pojištění nebo i z důvodu, že stabilizační a motivační efekt správně zvolených benefitů může být i vyšší, než jen prosté navýšení mzdy.

7. Jak jste spokojen/a s jednotlivými faktory?

V této otázce se zkoumá spokojenost s:

- Vztahy s nadřízenými,
- vztahy s kolegy,
- pracovní podmínky na pracovišti,
- pracovní postup,
- pracovní doba,
- jistota práce.

Vybrané faktory ovlivňují pracovní spokojenost. Tyto faktory se mění s časem a v závislosti na situaci, ve kterých se člověk nachází. Byl tedy zkoumán aktuální stav, po zmíněných změnách ve vedení společnosti. Tyto faktory mohou mít vliv na přetrvávající nespokojenost zaměstnanců.

8. Jak Vás motivují k práci jednotlivé faktory?

- Ocenění od nadřízených,
- pracovní náplň,
- dobré pracovní podmínky,
- jistota zaměstnání,
- zaměstnanecké výhody,
- možnost osobního rozvoje.

Z odpovědí na tuto otázku se dá zjistit, které faktory jsou důležité pro zaměstnance a jak je dokáží ovlivňovat (motivovat) v pracovním procesu. Také tato otázka může odkrýt důvody ohledně neklesající nespokojenosti zaměstnanců.

9. Máte možnost svému nadřízenému pracovníkovi sdělit své:

- Problémy,
- stížnosti,
- nápady,
- názory.

Tato otázka nastiňuje situaci s komunikací na pracovišti s vedoucími pracovníky. Pokud dochází k situaci, kdy zaměstnanci převážně sdělují svým nadřízeným pracovníkům své problémy a stížnosti, může to být znak nejen špatného systému a řízení v obchodním řetězci ale i vztahu k práci. Jestliže zaměstnanci nemají zájem řešit problémy na pracovišti a předávají je na starost vedoucím pracovníkům, bez snahy vytvářet nápady k řešení nebo vyjádření svých názorů, vedoucí pracovníci by měli zpozornět, může se jednat o jeden ze znaků nespokojenosti zaměstnanců.

10. Nastala někdy situace, kdy jste musel/a za někoho dělat (dokončit) jeho práci?

Zaměstnanci na různých úsecích čerstvých potravin, mají své denní rutiny na každé směně. Proto pokud dochází k situacím, kdy jedna ze směn nedokončí všechny své pracovní rutiny, musí je dokončit následující směna. Tento zaměstnanec má tedy více práce a pokud tato situace nastává často, zaměstnanec může pociťovat větší náročnost práce, jak po psychické, tak i fyzické stránce.

11. Pomáhají Vám ostatní zaměstnanci, pokud je požádáte o pomoc při plnění svých úkolů?

V této otázce se snažím zjistit, zda v pracovním kolektivu funguje soudržnost a týmová práce. V neposlední řadě se dá z odpovědí zjistit, zda jsou vztahy na pracovišti opravdu dobré.

12. Zdá se Vám systém odměňování zaměstnanců v organizaci spravedlivý?

Každé oddělení ve společnosti má své specifika a denní rutiny, ale zaměstnanci jsou kromě pekařů a řezníků zařazeni do stejné mzdové skupiny i přes jinou náročnost a pracovní podmínky. Proto je důležité zjistit, zda zaměstnanci vnímají své mzdové ohodnocení vůči ostatním zaměstnancům za spravedlivé.

13. Považujete ocenění používané nadřízenými zaměstnanci ve společnosti za dostačující?

Tato otázka se zaměřuje na nehmotné odměňování zvoleného obchodního řetězce. Společnost jako celek má nadefinované nehmotné odměňování pro všechny své řetězce v České republice. Touto otázkou je možno zjistit, zda je pro zaměstnance zvoleného obchodního řetězce dostačující nehmotné odměňování anebo zda jsou vůbec dodržovány zásady společnosti v této problematice.

14. Jsou, dle Vašeho názoru, nehmotné odměny důležitou složkou odměňování?

V této otázce se zjišťuje, zda je pro zaměstnance důležité nehmotné odměňování. Pokud budou zjištěny nedostatky v nehmotném odměňování a bude dále zjištěno, že je pro zaměstnance tento způsob odměňování důležitý, je nutné provést náležité změny, které by mohli vést k větší spokojenosti zaměstnanců.

15. Jsou pro Vás nehmotné odměny motivací k vyššímu výkonu?

Tato otázka navazuje na předchozí otázky, které se týkají nehmotného odměňování. Doplňuje je o informaci, zda má pro zaměstnance nehmotné odměňování motivační charakter. Správné nehmotné odměňování, zaměstnance motivuje k lepšímu výkonu bez vynaložení finančních prostředků společnosti.

16. Jste

Tato otázka patří mezi identifikační otázky a slouží k potvrzení prognózy že, ve společnosti pracují převážně ženy. Ženský kolektiv má určitá specifika oproti mužskému nebo smíšenému kolektivu. Vztahy mezi ženami jsou křehčí, častěji, než v mužském kolektivu se vytvářejí skupinky a také mnohem častěji dochází k vyjadřování vzájemných antipatií, sympatií, bojům o přízeň, žárlivosti atd.,“ říká Ilona Plevová, lékařka a pedagožka na lékařské univerzitě v Ostravě.

17. Vaše dosažené vzdělání

Tato otázka slouží jako identifikační otázka a má přiblížit zaměstnance, kteří pro vybraný obchodní řetězec pracují.

18. Váš věk

Věk respondentů poukazuje na to, jaká generace zaměstnanců se nachází v organizaci. Tato informace je pro vedení důležitá nejen kvůli odlišnému přístupu k zaměstnancům ale i budoucí absenci zaměstnanců (mateřská dovolená, odchod do důchodu, zdravotní problémy apod.).

19. Jak dlouho pracujete v této organizaci?

Odpovědi na tuto otázku mohou vyjadřovat loajalitu zaměstnanců k zaměstnavateli. Zároveň mohou být znakem správného nebo také nesprávného vedení ve zvoleném obchodním řetězci. Společnost by měla mít snahu udržovat si zaměstnance co nejdéle a udržovat si post dobrého zaměstnavatele. Zvlášť zpozornět by mělo vedení společnosti, pokud začnou odcházet i zaměstnanci, kteří pracovali pro společnost více než 5 let či 10 let.

20. Pokud byste zvažovali odchod ze společnosti, který z následujících důvodů by byl pravděpodobně příčinou?

- a) Špatné pracovní podmínky
- b) Nízké finanční ohodnocení
- c) Špatné vztahy se spolupracovníky
- d) Velká pracovní zátěž (psychická, fyzická)
- e) Nemám žádný důvod

V této otázce se zjišťuje, zdali uvažují, nebo uvažovali zaměstnanci o odchodu ze společnosti a jestli ano, tak z jakého důvodu. Pokud by se prokázala některá z variant odpovědí jako pohnutka vedoucí k odchodu zaměstnanců je zapotřebí neprodleně provést nápravu v této problémové oblasti.

21. Doporučil/a byste Vaši organizaci jako dobrého zaměstnavatele?

V této otázce vedu zaměstnance ke komplexnímu zhodnocení zaměstnavatele a jeho doporučení ostatním zájemcům o práci ve zvoleném obchodním řetězci.

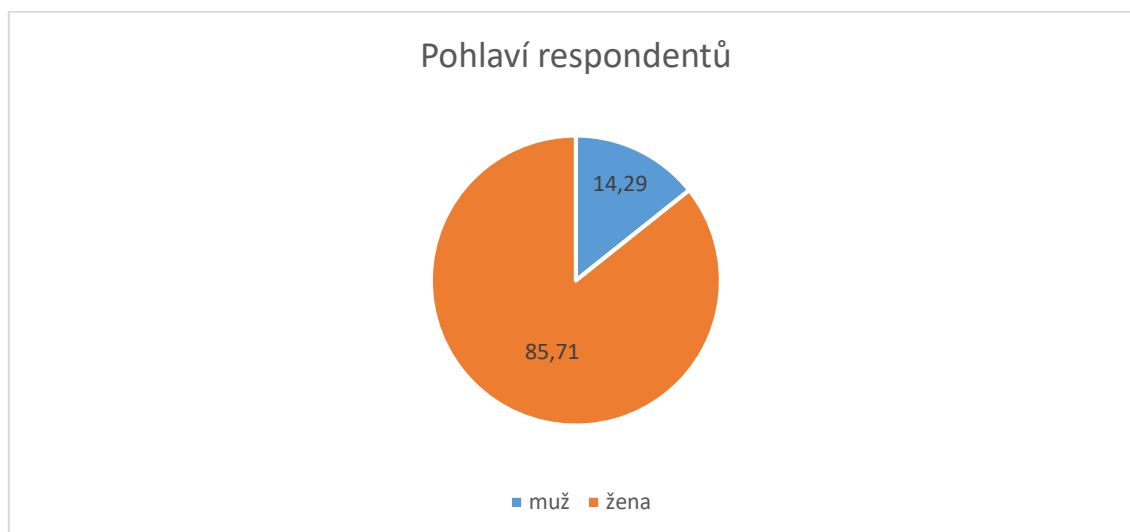
6. Interpretace výsledků, doporučení a návrhy

V této kapitole se zaměřuji na zhodnocení systému odměňování. Získaná data z dotazníku byla zpracována v programu Microsoft Excel 2010. Každá otázka byla zpracována individuálně a veškeré údaje jsou v procentním vyjádření (relativní četnost). Pro lepší přehlednost jsou výsledky prezentovány v grafickém vyjádření. V příloze budou výsledky interpretovány v přehledné tabulce.

6.1 Výsledky dotazníkového průzkumu

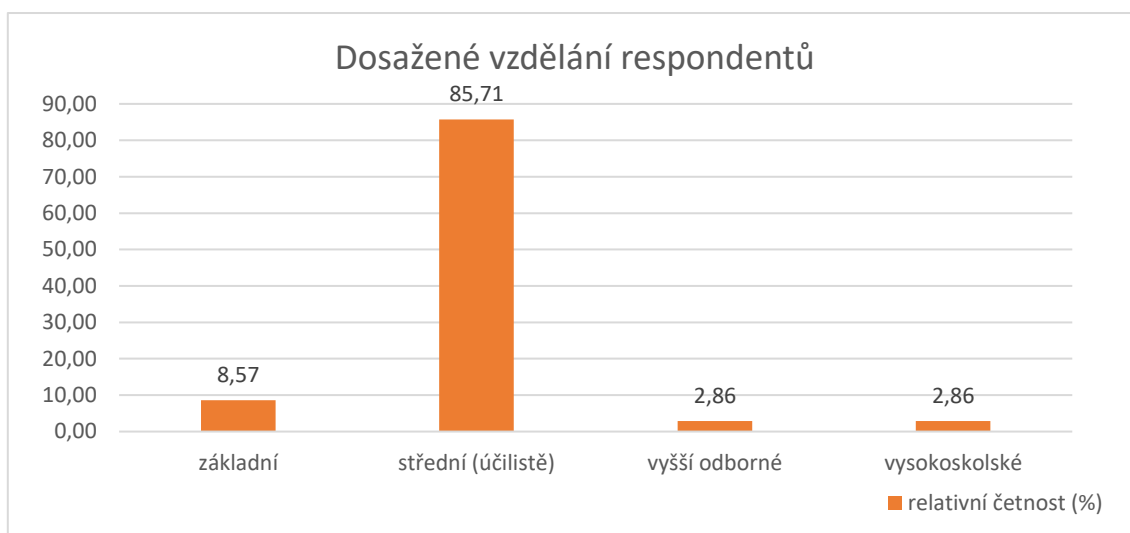
Přestože se nachází identifikační otázky v závěru dotazníku uvádím je pro přiblížení charakteristiky zaměstnanců již na začátek.

V organizaci pracují převážně ženy: Jak lze vyčíst z grafu většinu respondentů tvořily ženy a to s 85,71 % a muži 14,29 %.



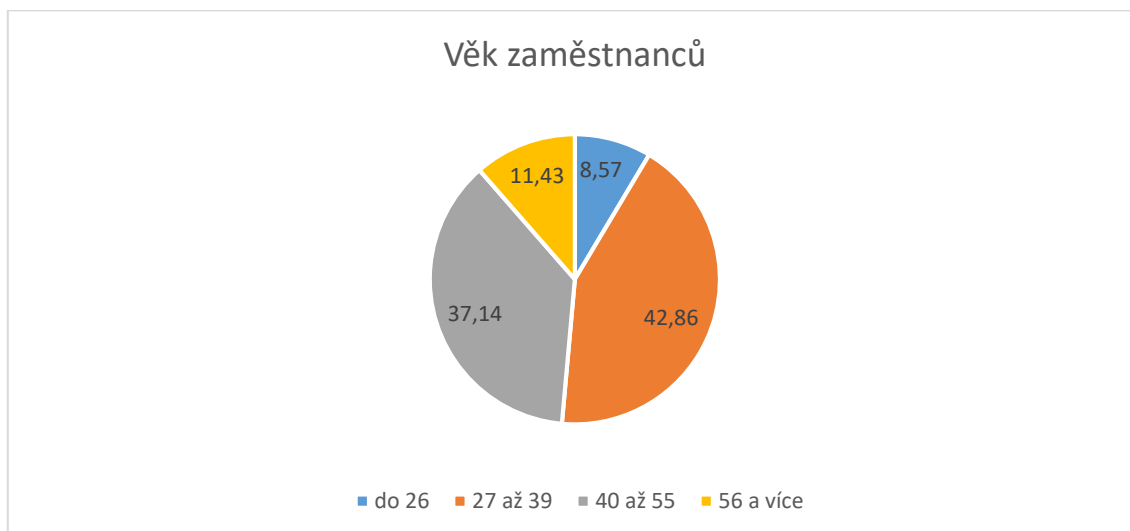
Graf 6.1 Pohlaví respondentů (vlastní zdroj)

Dosažené vzdělání respondentů dosahuje s velkou převahou 85,71 % středního vzdělání nebo učiliště. Jen 8,57 % dosáhlo základního vzdělání. Nejméně je zastoupeno vyšší vzdělání (vyšší odborné, vysokoškolské) s 2,86 %, což vzhledem k nižší pozici není překvapující číslo.



Graf 6.2 Dosažené vzdělání respondentů (vlastní zdroj)

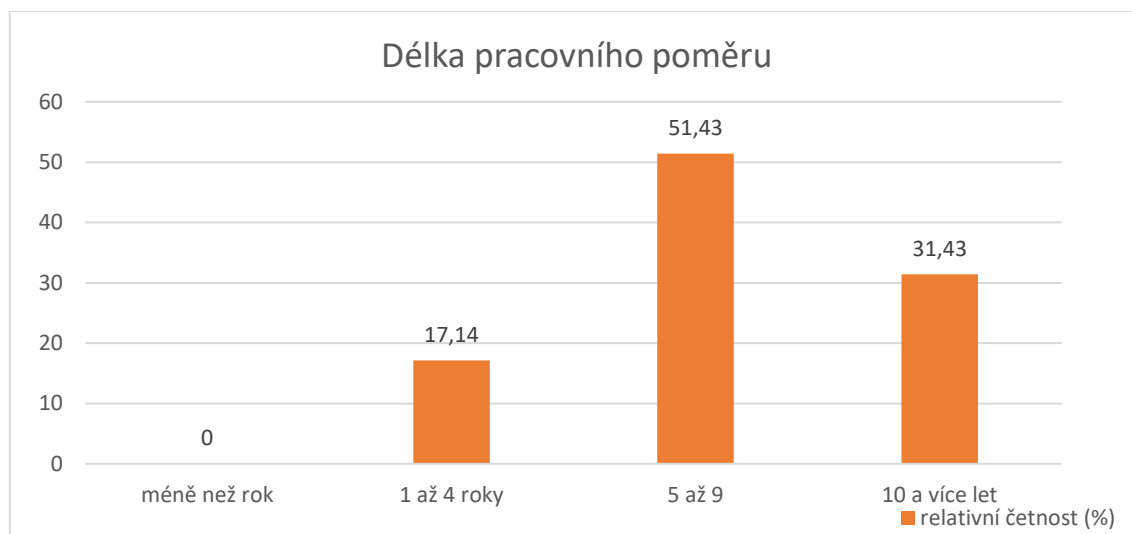
Větší rozmanitost nalezneme v grafu, který ukazuje výsledky ohledně věkové struktury zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců je ve věku od 27 do 39 let, a představuje 42,68 % a druhá největší skupina respondentů je ve věku od 40 do 55 let a tvoří 37,14 %. Nejmenší počet dotazovaných zaměstnanců je ve věku pod 26 let.



Graf 6.3 Věková struktura zaměstnanců (vlastní zdroj)

Poslední identifikační otázka se zajímala o délku pracovního poměru. V dnešní době, kdy se mění pracující generace a nastupují do zaměstnání mileniáni (generace Y) se snižuje délka trvání pracovního poměru. Generace Y na rozdíl od generace X nemá problém měnit zaměstnání, pokud v něm nejsou spokojeni, a to snižuje průměrnou délku pracovního poměru na tři roky (viz kapitola 2.7.). Jelikož je v této organizaci zastoupeno nejvíce zaměstnanců spadající do generace X odpovídá tomu i délka pracovního poměru. Nejvíce zaměstnanců pracuje v organizaci již přes pět let

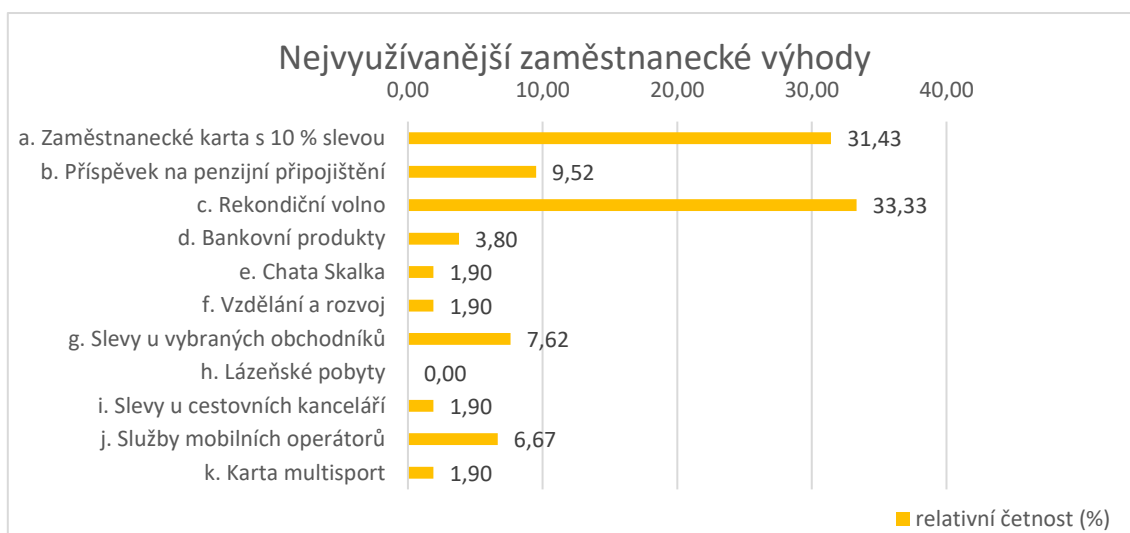
(82,86 %), nejvíce zastoupená je doba od 5 do 9 let pracovního poměru. Žádný respondent neuvedl, že by pracoval pro společnost méně než jeden rok. Rozsah pracovního poměru v délce 1 až 4 roky zaškrtnulo 17,14 % respondentů.



Graf 4.4 Délka pracovního poměru respondentů (vlastní zdroj)

Otázka č.1 Vyberte nejvýše tři zaměstnanecké výhody, které nejvíce využíváte.

Mezi tři nejoblíbenější zaměstnanecké výhody patří zaměstnanecká karta s 10 % slevou, rekondiční volno a příspěvek na penzijní připojištění. Zaměstnanecká karta s 10 % slevou a rekondiční volno mají jasnou převahu vůči ostatním benefitům, obě mají nad 30 %. Kdežto příspěvek penzijní připojištění, které je na třetím místě už má jen 9,52 %. Respondenti také využívají služby u vybraných obchodníků (7,62 %) a služby mobilních operátorů (6,67 %). Nejméně zaměstnanci využívají lázeňské pobyty, které nezvolil ani jeden respondent. Chata Skalka, vzdělání a rozvoj, slevy u cestovních kanceláří a kartu multisport zvolilo stejný počet respondentů a mají tedy relativní četnost vyjádřenou v procentech 1,9.



Graf 6.5 Nejvyužívanější zaměstnanecké výhody (vlastní zdroj)

Otázka č. 2 Vyberte tři zaměstnanecké výhody, které využíváte nejméně nebo je nevyžíváte vůbec.

Tato otázka nám ukazuje, že nejmenší zájem mají respondenti o chatu Skalku a lázeňské pobyty. Zároveň může sloužit jako kontrola otázky č. 1, kde dotazování zaměstnanci nejméně volili mezi nejvíce využívané výhody lázeňské pobyty, které měli 0 % a chatu Skalku, které byla ve skupině výhod, které dosáhly jen 1,9 %. Zároveň rekondiční volno využívají všichni zaměstnanci i zaměstnanecká karta se slevou 10 % dosáhla velice nízkého výsledku, necelé 1 %. Z grafu lze vyčíst, které výhody nemají pro zaměstnance velký význam, protože je nevyžívají nebo je (moc) využívat nechtějí.

Společnost by mohla zkoumat, proč některé výhody zaměstnanci nevyžívají, ale nebyly jejich první volbou pro zvolení, že je nevyžívají. Například karta Multisport je novou výhodou a může klamat názvem. Mnozí zaměstnanci mohou získat dojem, že karta se využívá jen na sportování a nechtějí ji využívat z důvodu únavy po práci, ale tato karta se dá používat i do rekreačních zařízení jakým může být i solná jeskyně.



Graf 6. 6 Nejméně využívané zaměstnanecké výhody (vlastní zdroj)

Otázka č. 3 Jste dostatečně informován/a o zaměstnaneckých výhodách, které můžete využívat?

Tato otázka následuje ihned za otázkami týkajícími se zaměstnaneckých benefitů, kde jsou výhody zařazeny a vypsány do skupin, aby zaměstnanec mohl srovnat, zda má povědomost o všech zaměstnaneckých výhodách. Většina zaměstnanců odpověděla, že je dostatečně informována, ale jen 20 % zaměstnanců odpovědělo rozhodně ano a převážná většina respondentů uvedla, že jsou spíše dostatečně informováni a to necelých 75 %. Jen 2,85 % dotazovaných odpovědělo, že rozhodně nejsou dostatečně informováni o zaměstnaneckých benefitech.



Graf 6. 7 Informovanost o zaměstnaneckých výhodách (vlastní zdroj)

Otázka č. 4 Ovlivňuje nabídka zaměstnaneckých výhod Vaši celkovou pracovní spokojenost?

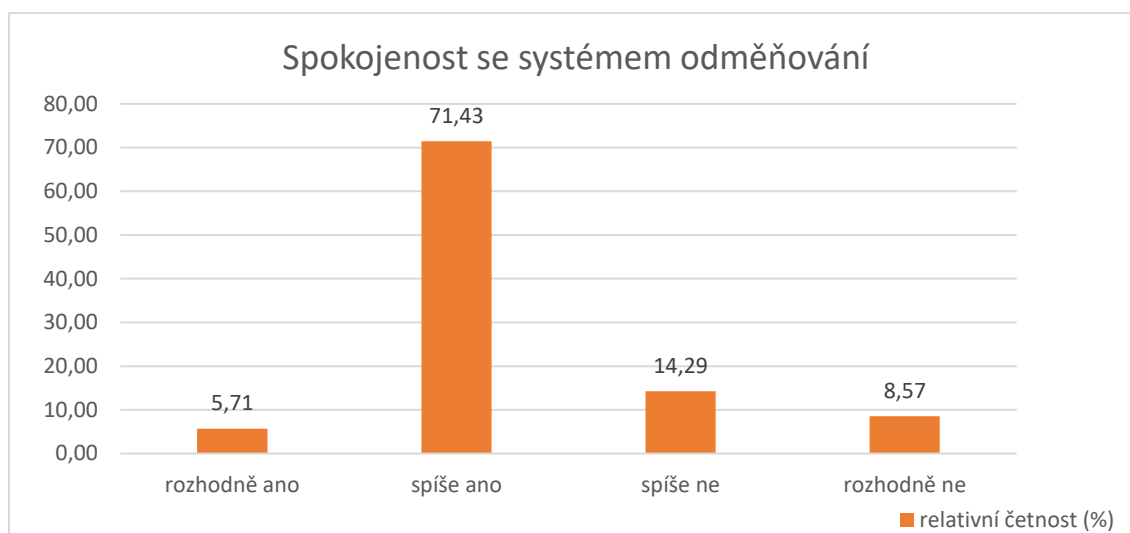
U této otázky vychází výsledky velmi podobně. Rozhodně ano a rozhodně ne mají dokonce stejné relativní četnosti a to 8,57 %. Přesto více respondentů se přiklání k odpovědi spíše ne (45,72 %) než k spíše ano (37,14 %). Tato skutečnost může být způsobena tím, že na každého zaměstnance působí motivačně jiné faktory. Pro některé může být odměna v podobě zaměstnaneckých výhod velice motivační, pro jiného zaměstnance nemusí mít význam, protože nabídku výhod skoro nevyužívá nebo jsou pro něj důležité pracovní vztahy.



Graf 6. 8 Zaměstnanecké výhody a pracovní spokojenost (vlastní zdroj)

Otázka č. 5 jste spokojen všeobecně se systémem odměňování, který Vám organizace poskytuje?

Otázka týkající se celkového systému odměňování dopadla bez ohledu na přetrvávající problém organizace s rostoucí nespokojeností zaměstnanců i přes navýšení mzdy dobře. Odpověď, že jsou spíše spokojeni se systémem odměňování zvolilo 71,43 % respondentů a 5,71 % dotazovaných zvolilo odpověď rozhodně ano. Jen 22,86 % zaměstnanců odpovědělo záporně.

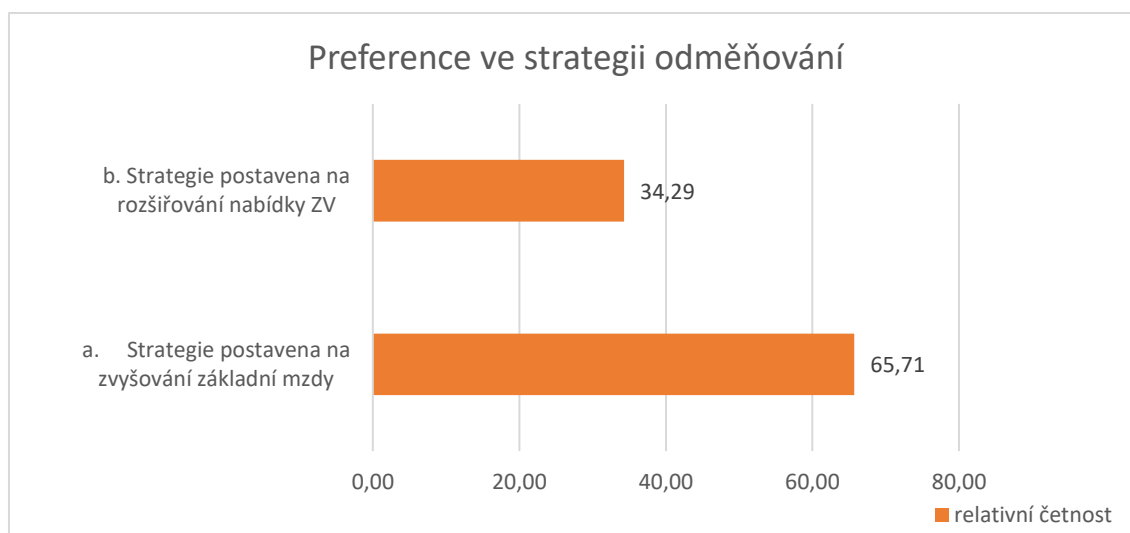


Graf 6.9 Spokojenost se systémem odměňování (vlastní zdroj)

Otázka č. 6 Která z těchto strategií je pro Vás přitažlivější?

U této otázky zvolila větší polovina respondentů možnost, že je pro ně přitažlivější strategie postavena na zvyšování mzdy (65,71 %). Výše mzdového ohodnocení je tedy pro tyto zaměstnance velice důležitá. Tato společnost má své tarify postaveny tak, že nabízí větší finanční ohodnocení práce oproti ostatním konkurentům na trhu, přesto i přes nárůst mzdy neklesá jejich pracovní nespokojenost naopak ale roste.

Motivace zaměstnanců skrz finanční odměnu je pro motivaci i udržení pracovníků důležitá, ale motivace zaměstnanců není jen o odměňování. U zaměstnanců hrají důležitou roli i pracovní vztahy, respekt a důvěra zaměstnavatele. Vysoký plat nebo jeho růst nemusí znamenat (trvale) zvýšení pracovního nasazení a spokojenosti. Výše mzdy a nabídka zaměstnaneckých výhod jsou důležité převážně pro získání nových zaměstnanců, jejich stabilitu a spokojenost. Dlouhodobá pracovní motivace a pracovní výkonnost je závislá na zajímavosti práce, možnosti uplatnit své schopnosti a dosáhnout úspěchu, na přátelském prostředí na pracovišti, způsobu jednání vedoucích pracovníků a hodnocení práce apod. Problém s finančním ohodnocení je ten, že je často vnímán jako samozřejmý nárok, který kompenzuje pracovní úsilí zaměstnance



Graf 6. 10 Preference ve strategii odměňování (vlastní zdroj)

Otázka č. 7 Jak jste spokojen/a s jednotlivými faktory?

Z důvodu klesající motivace zaměstnanců byly zařazeny do výzkumu otázky týkající se motivačních faktorů, aby se zjistilo, jak jsou zaměstnanci s jednotlivými faktory spokojeni a jak moc je motivují.

Velmi dobré výsledky získal faktor týkající se vztahů s kolegy. Žádný respondent neuvedl, že by byl nespokojen nebo velmi nespokojen. U vztahu s nadřízenými již byly výsledky horší. Několik respondentů uvedlo, že jsou nespokojeni s komunikací s nadřízenými zaměstnanci (22,86 %), ale nikdo neuvedl, že by byl velmi nespokojen a 20 % zaměstnanců odpovědělo, že je velmi spokojeno s komunikací se zaměstnanci a 57,14 % bylo spokojeno.

Další velice dobře ohodnocený faktor byl jistota práce, kde 57,14 % dotazovaných uvedlo, že jsou spokojeni s jistotou práce a 11,43 % velmi spokojeni. Odpověď velmi nespokojen nezvolil žádný dotazovaný pracovník a nespokojen zvolilo 31,43 %. Tato skutečnost může být zapříčiněn tím, že ne všichni dotazovaní zaměstnanci mají smlouvu na dobu určitou. Smlouva na dobu určitou se dává většinou zaměstnanci až po třech odpracovaných letech pro společnost. Další možnost může být ta, že někteří zaměstnanci mohou uvažovat o změně zaměstnání.

Pracovní doba se zařazuje k hůře ohodnoceným pracovním faktorům. Sice 57,14 % respondentů uvedlo, že je spokojeno s pracovní dobou ale jen 7,15 % dotázaných pracovníků je velmi spokojeno, za to 5,71 % je velmi nespokojeno a rovných 20 % je nespokojeno. Pracovní doba je pro každý úsek trochu jiná. Převážně

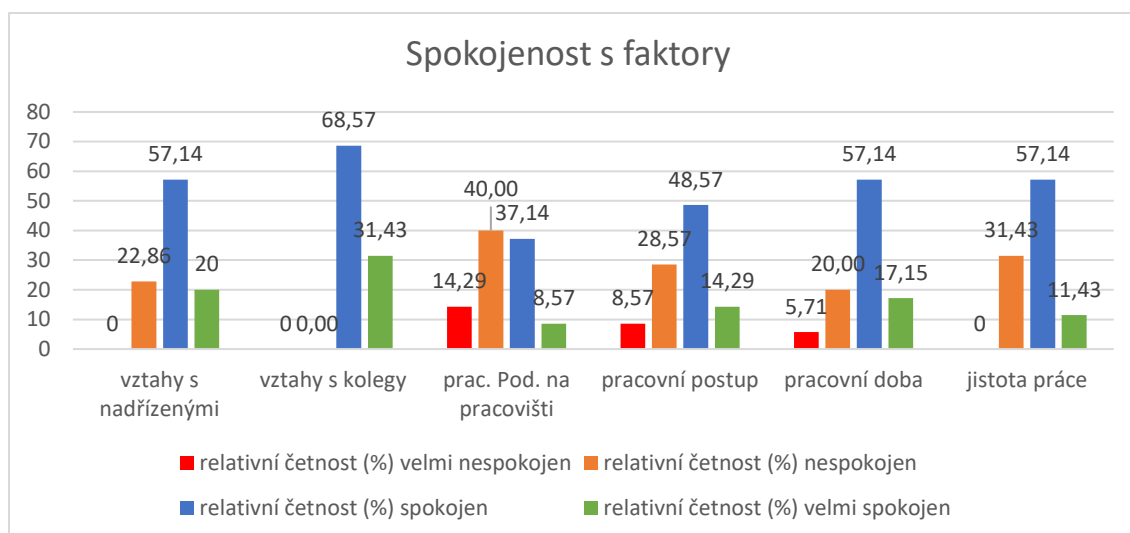
dominuje dvousměnný provoz, na některých úsecích se občas vyskytují směny tzv. středovky, které pokrývají největší příliv zákazníků z ranních i odpoledních hodin. Třísměnný provoz se vede jen na oddělení pekárny. Další oddělení mají noční směny již jen ve výjimečných situacích nebo den před začátkem nového akčního letáku.

Zaměstnanci mají možnost si psát požadavky ohledně pracovní doby v rozmezí, kdy chtějí (potřebují) mít například volno, nebo určitou směnu, aby docházelo ke skloubení pracovního a osobního života. Vedoucí pracovníci by se měli i přesto zaměřit na spravedlnost ve vypisování směn a snažit se, co nejvíce vycházet vstříc ohledně jejich požadavků.

Respondenti uváděli v závěru dotazníku, kde bylo místo pro jejich návrhy, připomínky a stížnosti, že v poslední době narůstá případů, kdy se jim směny mění někdy i víckrát za měsíc a že mají někdy směny na hranici s porušením (přechody z odpolední směny na ranní nebo šest směn po sobě s jedním dnem volna).

Největší různorodost odpovědí byla u faktorů týkajících se práce samotné, a to pracovního postupu a pracovních podmínek na pracovišti. Pracovní postup má o něco lepší výsledky. Velmi spokojen zvolilo 14,29 % a spokojen 48,57 % ale nespokojen zvolilo 28,57 % a velmi nespokojen 8,57 %. Pracovní podmínky na pracovišti dopadly nejhůře ze všech faktorů. Jen 8,57 % respondentů odpovědělo, že je velmi spokojeno s podmínkami na pracovišti a 37,14 % bylo spokojeno, ale 40 % dotázaných zaměstnanců je nespokojeno se svými pracovními podmínkami a 14,29 % je velmi nespokojeno.

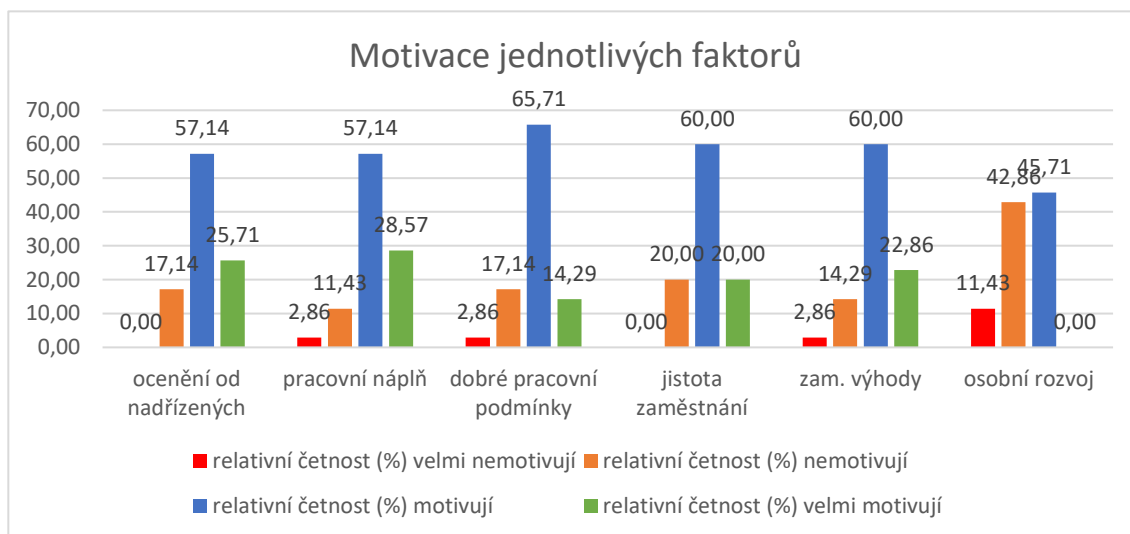
Do pracovních podmínek na pracovišti se zahrnuje čistota pracoviště, teplota na pracovišti, dostupnost pracovních pomůcek, čistících prostředků apod. Respondenti vypisovali v místě pro jejich návrhy, připomínky a stížnosti, že poslední dobou je velkým problémem nedostupnost pracovních prostředků (prostředek na mytí nádobí, sáčky na zboží apod.). Velké problémy nastávají i s pracovními pomůckami potřebných k práci jimiž jsou skenery a tiskárny. Je jich nedostatek a zaměstnanci často ztrácí spoustu času, než najdou volnou tiskárnu a skener, aby mohli vykonat svou práci.



Graf 6.11 Spokojenost s pracovními faktory (vlastní zdroj)

Otázka č. 8 Jak Vás motivují k práci jednotlivé faktory?

Mezi nejvýznamnější motivační faktory patří podle odpovědí dotázaných zaměstnanců ocenění od nadřízených zaměstnanců, pracovní náplň a zaměstnanecké výhody. Součet pozitivních odpovědí je u těchto faktorů nad 80 %, hodnoty 80 % dosáhl i faktor dobré pracovní podmínky. Nejhorše oceňovaným motivačním faktorem byl osobní rozvoj. Tento výsledek může být způsoben tím, že zaměstnanci nemají zájem se učit novým věcem. Výsledek motivačního faktoru jistoty práce je celkem rozporný. Nelze zapřít motivační účinky na zaměstnance, ale celých 20 % respondentů odpovědělo, že je tento faktor nemotivuje. Může se jednat o zaměstnance, kteří nemusí být v práci spokojeni nebo zaměstnanci, kteří nemají problém změnit zaměstnání.



Graf 6.12 Motivace jednotlivými faktory (vlastní zdroj)

Otázka č. 9 Máte možnost svému nadřízenému pracovníkovi sdělit své:

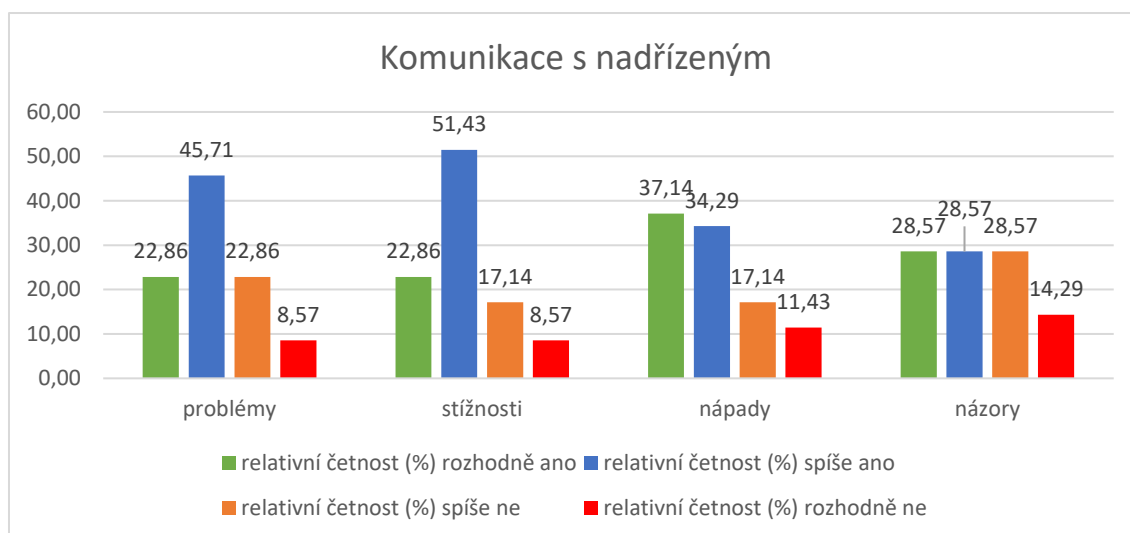
- Problémy,
- stížnosti,
- nápady,
- názory.

Tato otázka se zabírala pracovní komunikací mezi zaměstnanci a nadřízenými pracovníky. Její výsledky zhodnocují, zda je mezi nimi důvěra a prostor pro vyjádření problémů, stížností, nápadů a názorů. Zaměstnanci se nebojí říkat vedoucím pracovníkům některé své stížnosti a problémy, ale nemalý počet respondentů odpověděl spíše ne nebo rozhodně ne. Může se jednat o problémy velkého rozsahu, které zaměstnanci neříkají, protože si mohou myslet, že nedojde k jejich řešení a mohou vedoucím sdělovat jen problémy a stížnosti, které jsou denního charakteru týkající se například vystavování zboží, stavu zásob, pracovních prostředků apod.

Velmi rozporuplné jsou odpovědi k nápadům a názorům. Názory mají dokonce u odpovědí rozhodně ano, spíše ano a spíše ne stejný počet procent, a to 28,57. Je možnost, že někteří manažeři nemají u svých zaměstnanců získanou takovou důvěru, aby jim byli schopni říkat své názory, jelikož docházelo k dotázání zaměstnanců z více oddělení, a tedy spadající pod více manažerů. Navíc zaměstnanci nekomunikují jen s manažerem, pod kterého spadají, ale přichází ke kontaktu se všemi nadřízenými, s kterými musí během směny komunikovat.

Nápady dosáhly 37,14 % pro odpověď rozhodně ano, 34,29 % pro možnost spíše ano, 17,14 % respondentů se rozhodlo zvolit spíše ne a 11,43 % rozhodně ne. Většina dotázaných pracovníků nemá problém vyjádřit své nápady, ale nelze zanedbat celkem vysoké negativní odpovědi vůči tomu, jaké výsledky získaly ostatní faktory.

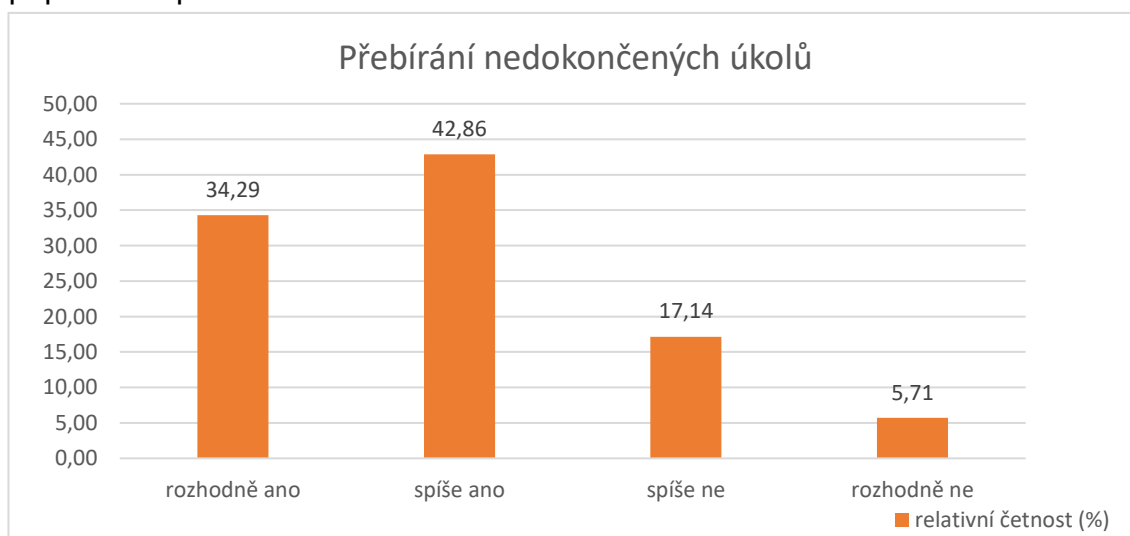
Nelze říci, jak manažeři přistupují k nápadům od zaměstnanců, ale mohlo se stát, že se některým zaměstnancům stala situace, možná i vícekrát než jednou, že sdělily vedoucímu zaměstnanci svůj nápad a nebyl přijat kladně nebo byl přijat jako dobrý nápad, ale nedošlo k jeho naplnění.



Graf 6.13 Komunikace s nadřízenými pracovníky (vlastní zdroj)

Otázka č. 10 Nastala někdy situace, kdy jste musel/a za někoho dokončit jeho práci?

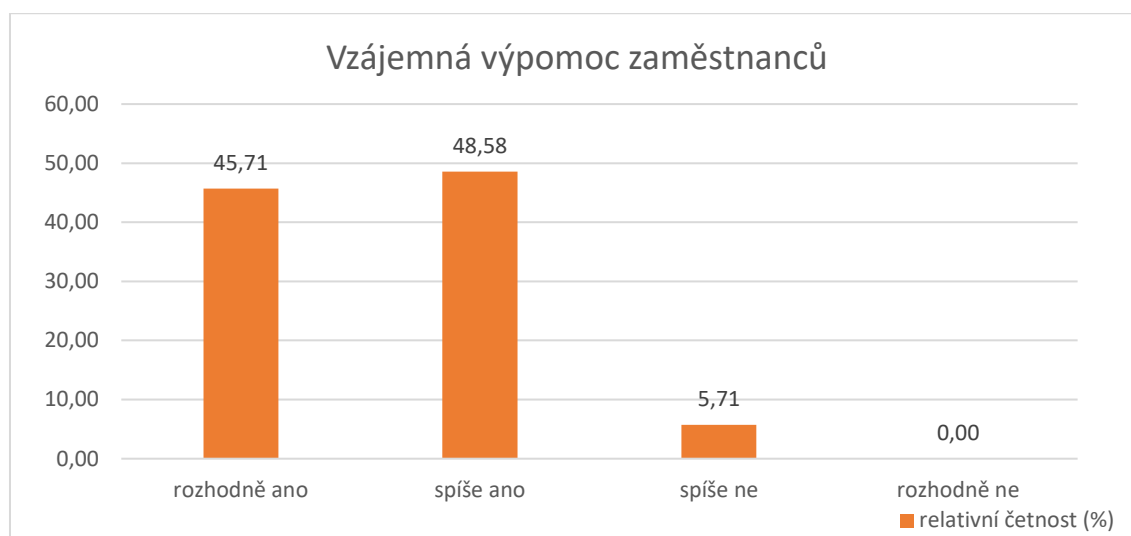
Další blok otázek se týká selhání motivace. První z nich je otázka, zda dochází k situacím, kdy zaměstnanci musí dokončit práci za jiného pracovníka. Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že tento případ nastává velmi často. Rozhodně ano odpovědělo 34,29 % respondentů a 42,86 % spíše ano. Jen 5,71 % dotazovaných odpovědělo rozhodně ne a 17,14 % spíše ne. Na většině oddělení je tedy běžné, že zaměstnanci dostávají a dodělávají práci jiného zaměstnance. Manažeři by se měli zaměřit na to, aby se nejednalo o ty samé pracovníky a fungovala tato situace na obou stranách. Nesmí docházet k situacím, kdy jeden zaměstnanec převezme úkol kolegy ale příště ten, kdo přenechal úkol odmítne dodělávat práci za toho, kdo jeho práci bez připomínek převzal.



Graf 6.14 Přebírání nedokončených úkolů (vlastní zdroj)

Otázka 4.11 Pomáhají Vám ostatní zaměstnanci, pokud je požádáte o pomoc při plnění svých úkolů?

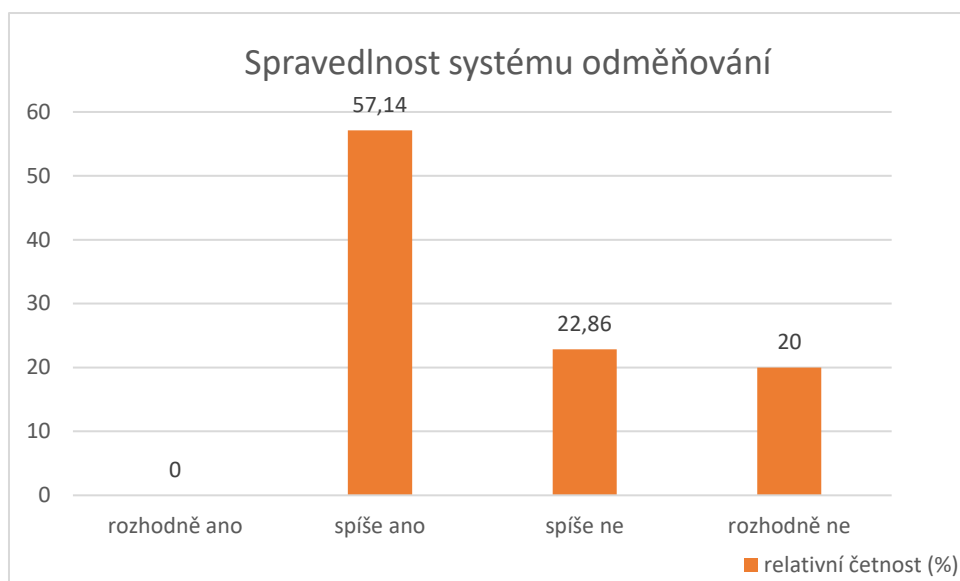
Z odpovědí na tuto otázku můžeme vidět, že zaměstnanci spolu spolupracují, pomáhají si a dokáží fungovat jako tým. S prolnutím otázky č. 7, která řeší spokojenost s pracovními vztahy, lze vidět, že vztahy mezi zaměstnanci jsou opravdu dobré a je v něm soudržnost. Odpověď spíše ne zvolilo jen 5,71 % respondentů a odpověď rozhodně ne nezvolil žádný z dotázaných.



Graf 6.15 Vzájemná výpomoc zaměstnanců (vlastní zdroj)

Otázka 12 Zdá se Vám systém odměňování zaměstnanců v organizaci spravedlivý?

Co se týče spravedlnosti v systému odměňování, tak výsledky již nejsou tak příznivé, přesto odpověď spíše ano zvolilo 57,14 % dotazovaných zaměstnanců, spíše ne 22,86 % a rozhodně ne 20 %. Každé oddělení má svou specifickou práci a pracovní podmínky a každé oddělení má své "něco" co jej činí náročným. Například práce na pultech je v chladnějších podmínkách z důvodů obsluhy u chladících zařízení, delší stání na krátkém úseku nebo časté naklánění na jednu stranu pultu. Práce na oddělení ovoce a zeleniny je náročná po fyzické stránce a práce pekařů je náročná z pohledu výroby (velmi obsáhla nabídka produktů, které se mění se sezónností). Zaměstnanci jsou jen na svém oddělení, a proto si neuvědomují náročnost práce ostatních oddělení, proto by vedoucí pracovníci mohli přemýšlet nad rotací práce, kde by si zaměstnanci zkusili i práci na jiných odděleních a sami vyzkoušeli náročnost práce ostatních zaměstnanců.



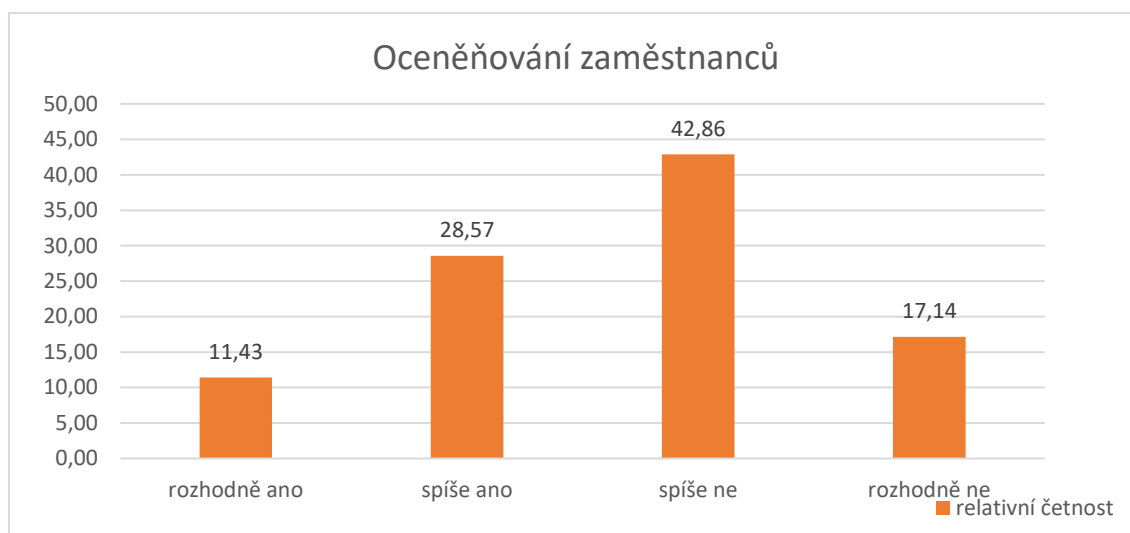
Graf 6.16 Spravedlnost v systému odměňování (vlastní zdroj)

Otázka 13 Považujete ocenění používané nadřízenými zaměstnanci ve společnosti za dostačující?

Z odpovědí je patrné že oceňování zaměstnanců je v organizaci nedostatečné. Větší polovina respondentů volila negativní odpovědi, jen 11,43 % dotazovaných zvolilo jako svou odpověď rozhodně ano a 28,57 % spíše ano. Možnost rozhodně ne zvolilo 17,14 % a spíše ano zakroužkovalo 42,86 % zaměstnanců.

Vedoucí pracovníci by si tedy měli dávat pozor na poměr kritiky a pochvaly. Měla by převládat pochvala nad kritikou, aby nedocházelo k demotivaci zaměstnance. Kritika by měla zaměstnance upozornit na chyby, kterých se dopouští a nabídnout mu řešení k napravení nebo eliminaci chyby. Kritika by měla být věcná a podložená argumenty, aby se nemohlo jednat nebo byla brána jako šikana nebo osobní útok.

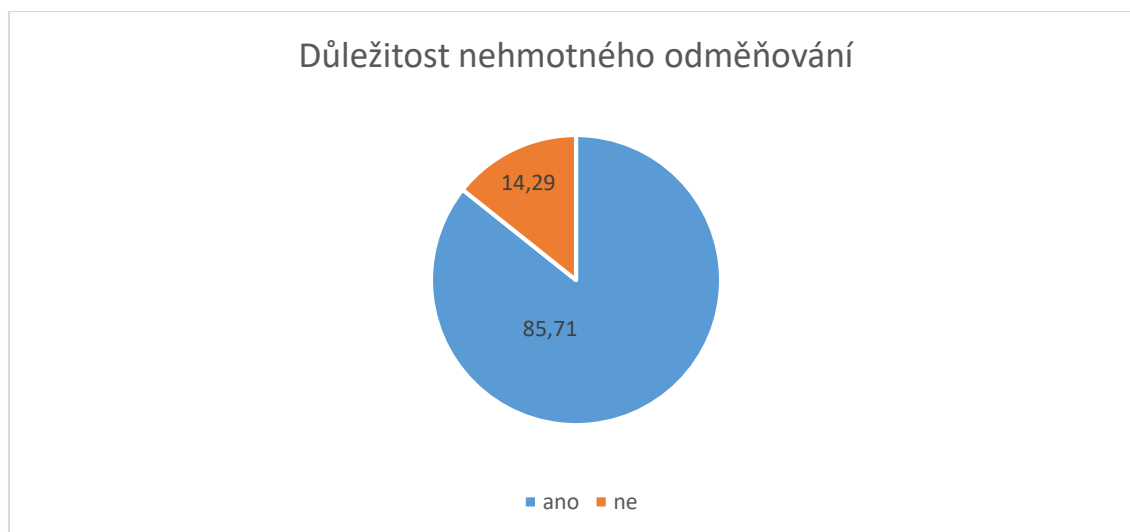
Velmi důležitý je i čas, a to v tom smyslu, že by měla pochvala a kritika probíhat bezprostředně po situaci, která to vyžaduje jinak ztrácí svůj účinek.



Graf 6.17 Oceněňování zaměstnanců (vlastní zdroj)

Otázka č. 14 Jsou dle Vašeho názoru nehmotné odměny důležitou složkou odměňování?

Většina zaměstnanců (85,71 %) zvolila jako svou odpověď ano. Nehmotné odměňování pro tyto zaměstnance tvoří důležitou složku celkové odměny. Pouze 14,29 % respondentů považuje nehmotné odměňování za nevýznamnou část systému odměňování.



Graf 6.18 Důležitost nehmotného odměňování pro zaměstnance (vlastní zdroj)

Otázka č. 15 Jsou pro Vás nehmotné odměny motivací k vyššímu výkonu?

Pro převážnou část zaměstnanců jsou formy nehmotné odměny důležité mohou na ně tedy působit velmi motivačně, což se ukázalo i ve výsledcích u této otázky, kdy 77,14 % označilo, že na ně nehmotné odměny působí stimulačně k vyššímu výkonu.

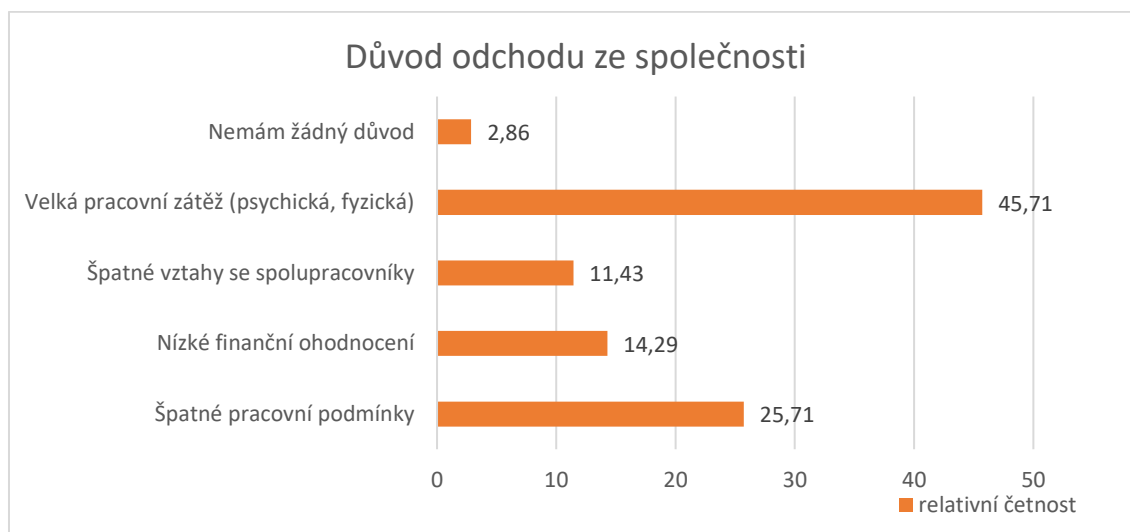
Pouze 22,86 % zaměstnanců neshledává nemotného odměny za dostatečný motivační faktor ke zvýšení svého výkonu.



Graf 6.19 Nehmotné odměňování a motivace k vyššímu výkonu (vlastní zdroj)

22. Otázka č. 20 Pokud byste zvažovali odchod ze společnosti, který z následujících důvodů by byl pravděpodobně příčinou?

- a) Špatné pracovní podmínky
- b) Nízké finanční ohodnocení
- c) Špatné vztahy se spolupracovníky
- d) Velká pracovní zátěž (psychická, fyzická)
- e) Nemám žádný důvod

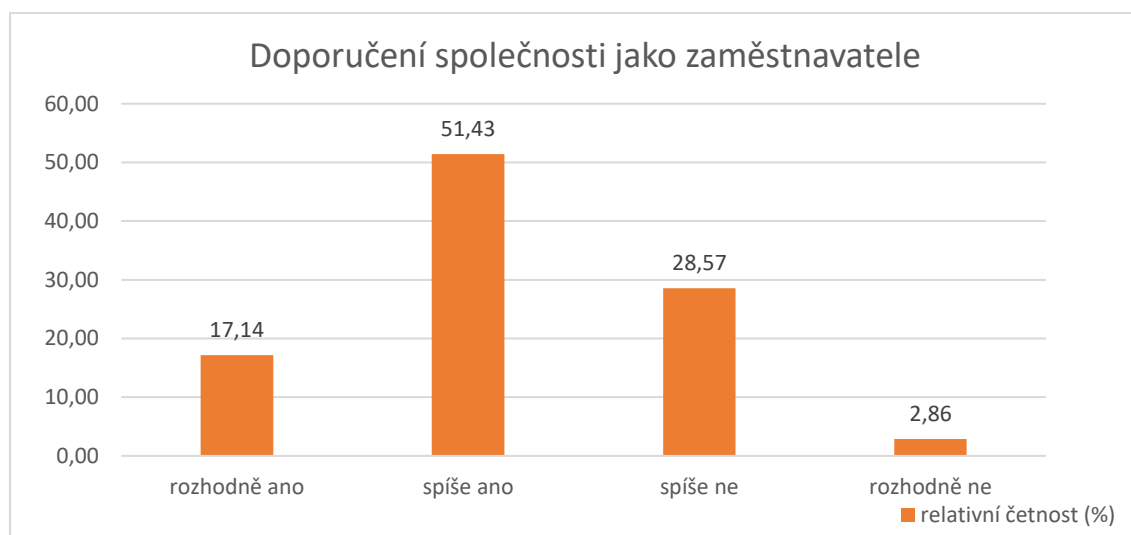


Graf 6.20 Důvod odchodu pracovníků ze společnosti (vlastní zdroj)

Nejzávažnější důvodem pro odchod ze společnosti dotázaní zaměstnanci zvolili velkou pracovní zátěž, ať již psychického rázu nebo fyzického. To může souviset s přetížením zaměstnanců a požadavky, aby stejná práce byla vykonána i v menším počtu pracovní síly. V závěsu za velkou pracovní zátěží jsou související špatné pracovní podmínky ve zvoleném obchodním řetězci. Nízké finanční ohodnocení může vznikat díky dojmu, že se více přidává práce nežli na finančním ohodnocení.

Otázka č. 21 Doporučila byste Vaši organizaci jako dobrého zaměstnavatele?

Tato otázka byla zařazena na konec dotazníku a shrnuje názor dotazovaných zaměstnanců na organizaci jako na zaměstnavatele. Jen 2,86 % dotazovaných uvedlo rozhodně ne, 28,57 % uvedlo spíše ne a 51,43 zvolilo možnost spíše ano a rozhodně ano uvedlo 17,14 % respondentů. I z tohoto grafu lze vyčíst, že v organizaci jsou určité problémy se spokojeností, protože 31,43 % dotazovaných zaměstnanců zvolilo negativní odpověď.



Graf 6.21 Doporučení společnosti jako dobrého zaměstnavatele (vlastní zdroj)

Místo pro své návrhy, připomínky či stížnosti využilo jen pět zaměstnanců, kteří uvedli:

- Poslední dobou se mění často směny a máme šest dní v kuse s jedním volným dnem.
- Často chodím z odpolední na ranní.
- Často nejsou pracovní pomůcky (sáčky na zboží, prostředek na mytí nádobí apod.).
- Poslední dobou mám náročné směny (šest dní v kuse a jeden den volna) .

- Často jsem na směně sama.
- Nemám hotovou svou práci a přidávají mi další.
- Velký počet nemocenských a paragrafů, není dostatek zaměstnanců, jsem často sama nebo jen s brigádníkem.
- Nejsou neustále skenery a tiskárny a musím hledat, kdo ji má a kdo mi je může půjčit.

Některé body se u zaměstnanců v jiném znění opakovaly a značí, že zaměstnance opravdu trápí, když se odvážíli je napsat. Z 35 dotazníků byl jen u pěti z nich využit prostor k vlastnímu komentáři.

Dále jsem porovnála výsledky na základě věku respondentů s pracovními faktory, respektive jak zaměstnance motivuje osobní růst a ocenění práce vzhledem k jeho věku. Výsledky jsou zobrazeny v absolutní četnosti. Vycházela jsem z předpokladu problematiky generace X a Y, která se měla tímto potvrdit i v tomto obchodním řetězci.

| Motivace osobním růstem na základě věku zaměstnanců | | | | |
|---|------------------|------------|----------|----------------|
| | Velmi nemotivují | Nemotivují | Motivují | Velmi motivují |
| do 26 | 0 | 1 | 2 | 0 |
| 27 až 39 | 0 | 5 | 10 | 0 |
| 40 až 55 | 2 | 8 | 3 | 0 |
| 56 a více | 2 | 1 | 1 | 0 |

Z první tabulky je patrné, že mladší zaměstnanci v této organizaci dávají přednost osobnímu růstu před staršími zaměstnanci. Tato informace je důležitá nejen pro vedoucí zaměstnance, kteří by měli zvážit rozčlenit přístupy k zaměstnancům podle věku ale i pro vedení nacházející se v centrální pobočce, kteří řeší problematiku nabídky zaměstnaneckých výhod.

| Motivace oceněním práce na základě věku zaměstnanců | | | | |
|---|------------------|------------|----------|----------------|
| | Velmi nemotivují | Nemotivují | Motivují | Velmi motivují |
| do 26 | 0 | 0 | 2 | 1 |
| 27 až 39 | 0 | 2 | 10 | 3 |
| 40 až 55 | 0 | 3 | 6 | 4 |
| 56 a více | 0 | 1 | 2 | 1 |

Ocenění práce je pro každého zaměstnance důležité. Každý zaměstnanec (obzvlášť mileniálové) chce, aby zaměstnavatel věděl, že tvrdě pracuje a dokáže jim projevít uznání. Uznání za provedou práce nesmí být řečeno zaměstnanci automaticky, jinak ztrácí pro něj hodnotu (Šimáková Markéta, 2017).

Výsledky z tabulky rovněž ukazují, že i zde teorie je platná a mladší generace zaměstnanců je více motivována oceněním práce od vedoucích pracovníků.

| Spokojenost s odměňováním v souvislosti s odpracovanými roky | | | | |
|--|--------------|-----------|----------|-------------|
| | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne |
| méně než rok | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 až 4 roky | 0 | 4 | 1 | 1 |
| 5 až 9 let | 0 | 15 | 2 | 1 |
| 10 a více let | 2 | 6 | 2 | 1 |

Touto tabulkou se snažím prozkoumat spokojenost se systémem odměňování a s odpracovanými roky v organizaci, a to z toho důvodu, že stoupá fluktuace a odcházejí ze společnosti i ti zaměstnanci, kteří pro tuto společnost pracovali již deset a více let.

Z výsledků se dá odhadovat spokojenost s růstem mezd i se změnou zaměstnaneckých výhod během několika let. Celkové výsledky jsou pro společnost příznivé, bohužel je nezanedbatelný počet hlasů pro možnosti spíše ne a rozhodně ne. Společnosti by měla uvážit zda, roste pracovní ohodnocení úměrně s pracovní náplní a povinnostmi zaměstnance, které by mohlo způsobovat nespokojenost se systémem odměňování až k odchodu ze společnosti.

6.2 Zhodnocení pracovního prostředí během průzkumu

Během dotazníkového šetření byly zjištěny poznatky týkající se pracovního klima ve společnosti. Dobré pracovní klima nezvyšuje samo o sobě efektivitu výkonu, ale bez příznivého pracovního klima firma nedosáhne optimálního výkonu (Dědina, Cejthamr, 2005). Důležité poznatky, které jsem postřehla během dotazníkového průzkumu jsou popsány níže a slouží jako opora pro doporučení a návrhy.

Komunikace mezi zaměstnanci a pracovní vztahy

Zaměstnanci se nejčastěji z různých oddělení setkávají v místnosti kuřárna, kde probírají nejrůznější témata, nejčastěji se ale řeší práce. Na kuřárnu docházejí i zaměstnanci, kteří nekouří, aby nepřišli o kontakt se spolupracovníky a zjistili nové informace ohledně práce. Někteří zaměstnanci místnost kuřárna navštěvují několikrát za den, bohužel ne všichni zaměstnanci si všechny své odchody odpíchli jako odchod na pauzu. Ostatní zaměstnanci už ví, kteří zaměstnanci to jsou a kazí to vztahy mezi nimi z toho důvodu, že někteří jsou rádi, že stíhají jednu pauzu a někdo si chodí kdy se mu zamane a oni musí pracovat defacto i za něj. Dále vznikají rozbroje z toho důvodu, že některým zaměstnancům takové chování jednoduše prochází.

Komunikace mezi zaměstnanci probíhá nejvíce na oddělení z toho důvodu, že ostatní oddělení jsou vzdálená a zaměstnanci by se neměli vyskytovat na jiném oddělení nežli na svém. V organizaci fungují komunikační prostředky, vedoucí zaměstnanci mají telefony, funguje rozhlas, a komunikační sešit pro sdělení informací i pro ty co se v ten den nenachází na směně.

Pracovní vztahy jsou velmi dobré, většina zaměstnanců si tyká a někteří jsou v kontaktu i po pracovní době. Přesto si někteří zaměstnanci dělají tzv. naschvály. Takové chování probíhá mezi těmi, jejichž pracovní vztahy nejsou moc dobré nebo u takových zaměstnanců, kteří jsou demotivováni a je jim jedno v jakém stavu nechávají pracoviště po sobě. Ale to jsou výjimečné případy.

Pracovní podmínky

Většina zaměstnanců pracuje v chladných podmínkách (u chladících zařízení) a někteří často střídají teploty, hlavně v zimních obdobích, kdy se ráno naváží zboží klesá teplota ve skladech velmi nízkou (srovnatelná s teplotou venku) a trvá, než se sklad znovu vytopí a zaměstnanci chodí přes sklad na prodejní plochu, kde je vyšší teplota. Zaměstnanci jsou častěji nemocní a nemoc je často recidivní. U pokladen se zamezuje průvanu tím, že se dveře otevírají do kříže. Proto v zimních měsících fungují jen jedny dveře ze dvou vstupů. Pekaři mají u pece velmi teplo ale pod klimatizací, kde pracují nejvíce je chladno. Také často musí chodit pro rozpekované zboží do mrazáku kde je teplota kolem -20°C .

Zaměstnanci čím dál častěji řeší problémy s pracovními pomůckami, ať již se zmíněnými skenery a tiskárnami nebo s obaly na zboží. Problémy se skenery a tiskárnami byl vždy, jen při změně denní rutiny ho zaměstnanci potřebují častěji a problém se tedy začal více projevovat. Zaměstnanci jsou ale ochotni si pomůcky půjčovat, pokud je sami nutně nepotřebují. Přesto hledáním pomůcek vznikají překážky v práci, prodlevy, které vedou k tomu, že zaměstnanec nemusí poté stíhat další práci a jiný zaměstnanec ji musí dodělat.

Nově vzniklé problémy jsou v pracovních pomůckách typu čistících prostředků, ubrousků na ruce, sáčcích na zboží, přebalu na palety, foliích, mýdlo na ruce apod. Tyto problémy nepůsobí na zaměstnance příliš dobře, způsobují u nich nejen frustraci při hledání potřebných pomůcek, ale působí to na ně i tak, že společnost upadá a někteří mají obavy, jak dlouho podnik bude ještě fungovat. Pro zákazníky to může platit také, pokud musí po prodejně hledat sáčky do kterého by si dali zboží, kazí jim to nakupování a vrhá špatné světlo na organizaci, zvláště pokud chybí i nějaké zboží, pro které si zákazník přijel.

Pracovní doba je pro každé oddělení daná. Zaměstnanci si píší své požadavky, aby mohlo dojít ke skloubení pracovního a osobního života a vedoucí pracovník se snaží jeho požadavkům vyjít vstříc, ne vždy lze však vyjít vstříc všem jeho požadavkům. Vedoucí zaměstnanci se opravdu snaží a pokud zaměstnanci něco nevyhovuje zkouší najít jiné řešení, které by vyhovovalo všem, jestliže se zaměstnanec ozve. Pokud zaměstnanec potřebuje odejít z práce dříve nebo přijít později, po domluvě není problém a zaměstnanec si chybějící čas odpracuje v jiný den nebo přichází na směnu dříve či odejde později. Také kolektiv nemá problém s přehozením směn a pomoc tak kolegovi, pokud jej o to požádá.

Oceňování zaměstnanců

Společnost má nastaveno oceňování zaměstnanců velmi dobře. Používá dva způsoby k ocenění zaměstnanců, a to uznání a pochvaly, při každodenním kontaktu a veřejné uznání a pochvaly. Bohužel praxe je trochu jiná. Veřejné uznání a pochvaly již nejsou tak veřejné a probíhají častěji v kanceláři nebo v přípravně daného oddělení, než na prodejní ploše mezi ostatními zaměstnanci nebo zákazníky či na setkání s ředitelem.

Před kanceláří se nachází nástěnka, na které jsou fotografie předávání ocenění zaměstnancům a nástěnka s pochvalami a kritikou od zákazníků. Bohužel zaměstnanci nemají moc času si chodit nástěnku prohlížet a ztrácejí přehled o ocenění svých kolegů a zpětné reakce zákazníků. Tyto informace jsou řečeny i na setkání s ředitelem ale opět se jej většina zaměstnanců nemůže zúčastnit z důvodu velkého množství práce a obav, jestli ji stihnou správně a včas dokončit.

Vedoucí zaměstnanci častěji kritizují, než chválí. Dochází k častému předělávání již provedené práce, kvůli pravidel vystavování, která se ale mění, někdy i podle stavu zásob. Zaměstnanci ztrácejí přehled, co je správné a co není a kdy si mohou dovolit změnit pravidla vystavení. Důvod je i ten, že každý manažer vyžaduje něco jiného a i ten, že někteří zaměstnanci zkouší, co jim projde nebo se o tom neporadí s nadřízeným pracovníkem.

Nadřízený zaměstnanci často děkují zaměstnancům za odvedou práci. Slovíčko děkuji ale nemá stejný účinek na zaměstnance jako pochvala a uznání dobře odvedení práce. Zaměstnanec nebere děkuji za ocenění práce, protože to byl jeho úkol, který musel splnit.

Počet zaměstnanců na směně

Některá oddělení mají dlouhodobě nižší stav zaměstnanců z důvodu dlouhodobé nemocnosti některých zaměstnanců (zdravotní problémy, plánované operace, mateřská dovolená apod.). Problém nastává díky tomu, že v tabulkách se vede počet zaměstnanců, kteří mají smlouvu na daném oddělení, ale neodečítají se zaměstnanci, kteří dlouhodobě nechodí do práce, ať již z důvodu nemocenské dovolené nebo mateřské dovolené. Proto teoreticky mají stav zaměstnanců v pořádku, ale prakticky mají zaměstnanců málo. Proto stačí aby jeden zaměstnanec vypadl z nějakého oddělení a musí se předělávat směny a přebírat zaměstnanci z jiných oddělení.

S novou paní ředitelkou jsou přidány brigádnické hodiny, ale brigádník, ač je to pomoc nezastane celou práci zaměstnance, pokud tam již nechodí delší dobu a nemají naučené všechny postupy a denní rutiny i přesto potřebují dohled a pomoc. Začíná být znovu zavedena pomoc z agentur práce.

Nebylo výjimkou, že byli zaměstnanci na některých odděleních sami a na jiném byli brigádníci. Vzniká pocit nespravedlnosti. U zaměstnanců znevýhodněného oddělení narůstá stres, naštvanost na zvýhodněné oddělení a vedoucí pracovníky.

Narůstající stres z důvodu velkého množství práce na jednoho pracovníka se odráží také v přístupu k zákazníkům. Narůstá neochota vyhovět zákaznickovým přáním nebo dotazům. Znevýhodněná oddělení se velmi snaží svou práci zvládat, ale po delší době dochází zaměstnanci ke stavu rezignace a začínají dělat chyby a díky narůstající naštvanosti a únavě jim to začíná být jedno.

Vedoucí pracovníci si neuvědomují skutečnost, že velká fyzická a psychická zátěž je zvládnutelná jen za výjimečných okolností. Bohužel po těchto pracovnících je vyžadována i několik dní za sebou.

Plýtvání potravinami

Společnost se zavázala, že do roku 2030 sníží celosvětově potravinový odpad o polovinu. Proto při pozorování jsem se zaměřila i na tuto problematiku. Zaměstnanci provádějí odpisy několikrát denně. Na oddělení pekárny a ovoce a zeleniny probíhá odpis ve formě potravinové banky od pondělí do pátku. Na oddělení trvanlivých potravin probíhá odpis do potravinové banky nepravidelně, podle toho, zda mají pro ně nějaké zboží. Nově se na každém oddělení odepisují poškozené potraviny dvakrát denně a prošlé každý večer.

Podle názoru zaměstnanců se vyhazuje spíše více nebo stejné množství potravin. Ale společnost provedla řadu opatření, která by se měla projevit až po nějaké době. Společnost zavedla nový systém objednávání, který se řídí podle prodejů, počtu slev a výši odpisů. Je proto vytvořen nový systém slev, slevy probíhají častěji a opět se výše slevy orientuje podle prodaných kusů. Tyto všechny informace systém vyhodnotí a pošle upravený počet kusů v novém závozu. Každý den se hlídá množství zásob a kvality zboží a píše se do centrály, která následně provádí nezbytná opatření v podobě manuálního snížení závozu nebo centrální snížení ceny.

4.3 Návrhy a doporučení pro vybranou organizaci

Tato kapitola diplomové práce bude zaměřena na návrhy a doporučení pro zvolenou organizaci na základě vyhodnocení výsledků z průzkumu, kterého se účastnili náhodně vybraní zaměstnanci z oddělení čerstvých potravin a pokladní zóny.

Dále se bude vycházet z všimnutých poznatků během realizace výzkumu a z interních informací společnosti.

Návrhy a doporučení v oblasti odměňování zaměstnanců

Systém odměňování, ať již hmotného či nehmotného, má společnost navržen celkem dobře, ale problém je v jeho uskutečňování. Byly zjištěny nedostatky především v oceňování zaměstnanců ve zvoleném obchodním řetězci.

V této kapitole je ale potřeba zmínit, že se dotazníkového průzkumu neúčastnili všichni zaměstnanci, kteří pracují v tomto obchodním řetězci, ale účastnili se jej jen ti zaměstnanci, kteří přichází každý den do kontaktu se zákazníky. Průzkumu se tedy účastnila většina zaměstnanců.

Z výsledku šetření vyplynulo, že zaměstnanecké výhody nemají přímý vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců. Přesto je povědomost o nich vysoká, většina dotázaných zaměstnanců uváděla, že má dobrou informovanost o zaměstnaneckých výhodách. Doporučovala bych společnosti zaměstnanecké výhody a jejich způsoby interpretace ponechat. V případě nových zaměstnaneckých benefitů upozornit zaměstnance na tuto skutečnost za pomoci informační e-mailu, předání informačního letáčku k výplatnímu lístku a vyvěšení informační zprávy u píchacích hodin.

Společnost by měla zvážit změny v zaměstnaneckých výhodách, a to jejich lokalizování. Velká část zaměstnaneckých výhod lze uplatnit jen v okolí Prahy, což je pro zaměstnance žijící v Moravskoslezském kraji nedosažitelné nebo značně nevýhodné kvůli dojíždění, ať již časově nebo finančně. Nemuselo by se jednat o velké změny, jen podobné výhody ale širší oblast využití a poskytnutí (výuka cizích jazyků, jesle a mateřské školky).

Z důvodu, že společnosti řeší problematiku zaměstnaneckých výhod celoplošně, nebyli poskytnuty dostatečné informace pro větší rozbor zaměstnaneckých výhod z pohledu nákladů pro společnost z důvodu citlivé povahy informací.

Dále bych společnosti doporučovala zvážit formální hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců na pracovišti neprobíhá a pokud se k němu vedení společnosti uchýlí, jedná se o hodnocení neformální a subjektivní, často ovlivněné danou situací. Další forma hodnocení probíhá za pomoci srovnání tržeb s ostatními provozovnami v Moravskoslezském kraji. Srovnání tržeb obsahuje vyčíslení tržeb

celkově za období (den, týden, měsíc) ale je i rozčleněna na tržbu daného oddělení (non food, pekárna apod.).

Hodnocení zaměstnanců by mělo mít pro ně nějaký význam, proto bych navrhovala prémie na základě hodnocení. Například při tržbách čerstvých potravin se řetězec umisťuje na prvních příčkách, ale pro zaměstnance je tato informace bezpředmětná, protože z toho nic nemají a nemají důvod se snažit na prvních příčkách zůstat. Další důvod je ten, že zaměstnanci mohou na základě svého přístupu a nasazení ovlivnit aspoň část svého finančního ohodnocení a předcházelo by se pobírání odměny jako nárokové odměny jako je tomu u vánoční odměny nebo u pracovního výročí.

Hodnocení by mělo probíhat za nějaké období, nejlépe čtvrtletní. Při čtvrtletním ohodnocení by mělo probíhat alespoň menší neformální hodnocení, které by směřovalo zaměstnance správným směrem a upozornilo jej to na chyby, kterých se dopouští. Zaměstnanci by byli lépe motivováni, aby navyšovali pracovní nasazení a plnili cíle v oblasti tržeb.

Jelikož nejsou dostupné informace týkající se mzdových nákladů společnosti, nelze určit výši prémie, které by si společnost mohla dovolit uplatnit. Navrhuji alespoň základ, od kterého by se společnost mohla odrazit podle svých možností.

Pro zaměstnance, kteří v hodnocení nedopadnou nejlépe navrhuji finanční ohodnocení jen 300 Kč. Pracovníci, kteří projevili za čtvrtletí zlepšení, ale stále nedosahují stanoveného cíle by mohli být ohodnoceni částkou 1000 Kč a zaměstnanci kteří mají výrazné zlepšení a daří se jim dosahovat stanovených cílů by mohli dostávat od společnosti prémie v částce 1300 Kč. Tyto částky nejsou nijak extrémní. Na trhu se nacházejí společnosti, které dávají svým zaměstnancům prémie mnohem větší a některé vyplácí prémie každý měsíc. Proto si myslím, že pro společnost jako je tato tyto částky nebudou nijak likvidační. Pokud se tento přístup ukáže jako účinný, může dopomoci společnosti k větším ziskům.

Navržená kritéria pro hodnocení zaměstnanců, jsou uvedeny v přílohách diplomové práce.

Dále bych doporučila věnovat větší pozornost ve srovnávání tržeb s jinými řetězci. Zde bych nevolila finanční ohodnocení, z důvodu spravedlnosti mezi zaměstnanci.

Oblast zboží s domácími potřebami nebo elektrem nemůže dosahovat stejných výsledků jako oddělení pekárny celoročně. Zrovna v případě srovnání s pekárnou, kdy pekaři jsou zahrnuti do tarifní třídy výše, než zaměstnanci uvedeni jako prodavač s inkasem by mohlo dojít k narušení vztahů na pracovišti, kdyby docházelo k ještě většímu rozdílu ve finančním ohodnocení. Ale lze volit nefinanční odměny, ať již malou pozornost nebo časový úsek volna navíc.

Návrhy a doporučení v oblasti pracovního prostředí a postupu práce

Pracovní prostředí se v poslední době potýká s problémy s dostupností pomůcek a hygienických potřeb. Společnost by měla přehodnotit svůj systém objednávání a vytvořit si pojistnou zásobu, pro případ výpadku nebo opoždění dodávky zásob. Jako společnost, která musí splňovat hygienické požadavky je nepřipustné, aby docházely pomůcky jako utěrky nebo čisticí prostředky.

Pokud si chce obchodní jednotka udržet image stabilního a dobrého zaměstnavatele je třeba posílit tuto slabinu společnosti a vytvořit plán v případě, kdy dojde k vyčerpání zásob, aby se mohlo ihned zareagovat a nenechávat prohlubovat problém, který se přenáší na zaměstnance a zákazníky. Jako obchodní řetězec může využít ihned zásoby z prodejní plochy pro většinu chybějících věcí, přesto se tento krok odkládá z důvodu větších ztrát a čeká se na rozhodnutí ředitele. Neujasněné priority škodí společnosti a zbytečně narušuje pracovní prostředí v obchodním řetězci.

Výsledek práce zaměstnanců závisí na tom, jak jim byl úkol zadán. Měl by být jasně interpretován, aby nedošlo ke špatnému pochopení. Nic neničí motivaci k práci, tak jako zbytečná práce, která se musí i několikrát předělávat. Vedoucí pracovníci by si měli ověřit, zda zaměstnanci znají své denní rutiny a povinnosti a vysvětlit jim, proč jsou tyto úkoly důležité. Navrhuji tedy znovu řádně proškolit zaměstnance v oblasti denních rutin a toto školení provádět dvakrát ročně, tedy v půlročních odstupech. Manažeři předpokládají, že zaměstnanci znají správný postup pro plnění úkolů nebo se jej již naučili a nevěnují tomuto problému pozornost.

Další problém, proč nejsou úkoly plněny správně, může být v tom, že se zaměstnanci domnívají, že postupy práce, které jsou předepsány nebudou fungovat nebo jejich způsob plnění je lepší a plní úkoly podle svého postupu práce. V odpovědích dotazovaných zaměstnanců byla značná nespokojenost s pracovním postupem.

Vedoucí pracovníci by se měli tedy zaměřit na komunikaci se zaměstnanci a zpětnou vazbu, který by měla být dříve, než dojde k pochybení. Nejlepší ocenění je takové, které zaměstnanec dostane, co nejdříve po vykonání úkolu. Psychologický efekt je v tu dobu nejsilnější.

Největší problém nastává se zaměstnanci, kteří ztratili motivaci k práci, ale nechtějí tuto společnost opustit. Problémem se stává jejich neochota dělat úkoly správně, špatný přístup k zákazníkům, špatné vztahy k ostatním zaměstnancům, případné snižování výkonu. Může se jednat o dočasný problém způsobený například případnými osobními problémy, ale může se také jednat o zaměstnance, který ztratil zájem o práci v tomto obchodním řetězci, ale nechce odejít z důvodu obav, že nenalezne rychle novou, lepší práci. Takový zaměstnanec místo aby podal výpověď a odešel přestane pracovat výkonně, ale nadále zůstává ve společnosti. Pokud se jedná o dočasný problém, který je způsoben různými faktory, je na vedoucím zaměstnanci, aby tento stav odhalil a pokusil se pracovníka znovu namotivovat k práci.

Návrhy a doporučení v oblasti selhání motivace

Dále byly zkoumány okolnosti, které by mohli zvyšovat nebo přímo způsobovat pracovní nespokojenost. Mezi nejdůležitější se zařazuje problém, kdy zaměstnanci velmi často předávají (nedodělaný) úkol jinému pracovníkovi. Tento problém může způsobovat mezi zaměstnanci zbytečné rozepře, zvláště pokud není chyba na straně zaměstnance, ale překážkou v práci například v podobě pokazeného stroje.

Je třeba nastavit plán rutin tak, aby se předcházelo předávání úkolu na jiné pracovníky. Rutiny, které jsou časově náročnější, ať již ze samotné povahy práce nebo z následné kontroly vedoucím pracovníkem by měly být uskutečněny přednostně, aby byl prostor a časová rezerva pro řádné splnění úkolu. Nejlepší řešení je stanovit časovou hranici, do kdy musí být úkol splněn. Například odpisy na všech odděleních budou hotovy do určité hodiny a vedoucí zaměstnanec bude vědět, že v tu dobu je může jít všechny najednou zkontrolovat a dál pokračovat ve své práci a zaměstnanci budou mít dostatek prostoru práci dokončit podle svých rutin.

Dalším zásadním problémem je psychické a fyzické přetěžování zaměstnanců. Společnost by neměla již nechávat zaměstnance samotné na oddělení, nejen z důvodu velkého množství úkolů na jednoho zaměstnance, ale i z bezpečnostních.

Proto společnosti doporučuji, aby investovala finanční prostředky a přijala nové zaměstnance nebo alespoň navýšila počet brigádnických hodin.

Finanční ohodnocení zaměstnanců nedosahuje dostatečných hodnot, pokud ohrožuje pracovníkovo zdraví, zvláště pokud je chyba na straně zaměstnavatele a objevila se z důvodu provozního řízení společnosti. Společnost se ocitá v bludném kruhu, kdy přetěžuje své zaměstnance, kteří postupně nastupují na nemocenskou a následně čelí nedostatku zaměstnanců. Vedení společnosti by mělo přihlížet ke skutečnosti, že zaměstnávají převážně ženy středního věku a dodržovat zásady bezpečnosti práce.

Při ruční manipulaci s břemeny se nevychází z jednotlivé směny, ale z průměrné osmihodinové směny za dlouhodobé pracovní období. Průměrný hygienický limit za průměrnou osmihodinovou směnu, který pro celosměnovou kumulativní hmotnost ručně manipulovatelných břemen v průměrné osmihodinové směně ženou je 6500 kg.

Přípustný hygienický limit pro hmotnost ručně manipulovaného břemene přenášeného ženou při občasném zvedání (nepřesahující souhrnně 30 minut) a přenášení je 20 kg, při častém zvedání a přenášení (přesahující souhrnně 30 minut) 15 kg.

Při práci v udržované operativní nebo výsledné teplotě jako technologickém požadavku nebo korigované teplotě musí být práce zaměstnance upravena tak, aby doba jejího nepřetržitého trvání při teplotě od 4 do -10 °C nepřesáhla 2 hodiny, při teplotě vzduchu od -10,1 do -20 °C 1 hodinu a od -20,1 do -30 °C 30 minut.

Dalším velkým problémem, který může souviset s problémem selhání motivace je pocit nespravedlnosti, který v této organizaci dosahuje nemalých hodnot. Pokud zaměstnanec není nějakým způsobem potrestán za nesplnění úkolů může se stát, že bude předávat své úkoly na jiné zaměstnance častěji a ostatní to mohou vnímat jako nespravedlivé jednání, zvláště pokud výtky k jeho práci jsou směřovány na ně a ne na kolegu, který situaci zavinil.

Návrhy a doporučení pro vedoucí zaměstnance

Vedoucí zaměstnanci jsou vzdělávání a školení převážně na chod a systémy ve společnosti. Menší aspekt je kladen na vzdělání v oblasti personálních činností. Jelikož společnost zrušila pozici personálního manažera na pobočkách společnosti měla by

jeho funkci vykompenzovat alespoň v oblasti vzdělávání vedoucích zaměstnanců, převážně v oblasti motivace a komunikace na pracovišti.

Například využít nabídky Vyšší odborné školy mediální tvorby, která nabízí kurzy na zdokonalení měkkých a manažerských dovedností. Z obsáhlého seznamu kurzů se jeví jako nejvhodnější pro vedoucí pracovníky tohoto obchodního řetězce kurzy: motivace zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a vnitrofiremní komunikace. Každý z těchto kurzů má délku kurzu 16 hodin a jeho cena činí pro šest osob 18 000 Kč. Výuka probíhá prezenčně a je rozdělena do dvou dnů, kdy výuka trvá osm hodin. Tyto kurzy jsou ukončeny zkouškou. Po úspěšném absolvování kurzu je účastníkům vydán certifikát o absolvování kurzu.

Nebo může využít nabídky od společnosti TSM Vzdělávací kurzy. Kdy jsou vhodné semináře: etika v profesním životě nebo komunikovat efektivně (nácvik komunikačních dovedností). Kurz probíhá v jednom dni a je akreditovaný MV ČR. Cena za jeden seminář činí 1990 Kč. Obsahy všech kurzů jsou uvedeny v přílohách.

Dále by si měli vedoucí pracovníci hlídat své povinnosti v oblasti ocenění zaměstnanců, které kdysi patřili do náplně práce personálního manažera. Jedná se o předávání poděkování, dárku k narozeninám a jejich časové plnění, kdy je zaměstnanci dostávají se zpožděním až v řádech týdnů. Jedná se o zbytečné přešlapy, které nevrhají na vedoucí pracovníky dobré světlo.

7. Závěr

Diplomová práce se zaměřovala na systém odměňování ve zvolené organizaci. Posuzovala převážně nehmotnou formu odměňování a zaměstnanecké výhody společnosti. Během vytváření návrhů a doporučení bylo přihlíženo na problém s přetrvávající nespokojeností zaměstnanců i přes navýšení mzdového ohodnocení a zkoumán vzájemný vztah. Bylo zjištěno, že nespokojenost zaměstnanců přímo nesouvisí se systémem odměňování, ale s vedením konkrétního řetězce.

Průzkum pro zjištění potřebných informací probíhal metodou dotazování, a to u zaměstnanců, kteří přicházejí ke kontaktu se zákazníky (pekaři, obsluha pultů, doplňovači potravin, pokladní). Dotazníky byly rozdány jen těmto zaměstnancům během pracovní doby. Výsledky dotazníkové šetření byly zpracovány v programu Microsoft Excel. Z těchto dat byly po interpretaci výsledků vypracovány návrhy a doporučení pro společnost. Souhrn výsledků z dotazníkového šetření se nachází v příloze této diplomové práce.

Ke zpracování teoretické části byly převážně využity knižní publikace, které jsou abecedně seřazeny na konci diplomové práce. Byly použity i články z internetových zdrojů, které se věnovaly řešené problematice a byla využita závěrečná zpráva z výzkumu Benefits, který probíhal v říjnu roku 2016 a věnoval se problematice zaměstnaneckých výhod a jejich aktuálním preferencím zaměstnanců a nabídce zaměstnavatelů.

Praktická část diplomové práce se skládala z představení obchodního řetězce. Stručně byla popsána jeho historie, hodnoty společnosti a byl rozepsán její systém odměňování. Tyto informace byly čerpány z interních zdrojů společnosti. Za popisem organizace následovala SWOT analýza, která vycházela ze získaných informací o obchodním řetězci. Poté následovala kapitola věnována koncepci dotazníku a zdůvodnění použitých otázek. Po vysvětlení otázek následuje část věnována interpretací výsledků, za kterými následovali doporučení a návrhy pro společnost a vedoucí pracovníky zvoleného obchodního řetězce.

Za největší problém považuji nedostatečné a špatné oceňování zaměstnanců. Společnost by se měla na tento problém zaměřit a hledat příčiny, které způsobují, že se v organizaci převážně kritizuje, než-li chválí. Z tohoto důvodu navrhuji formální hodnocení pracovníků, které bude probíhat za určitý časový úsek (čtvrtletní).

Mělo by dojít k uzpůsobení denních rutin tak, aby nedocházelo k přenechání nedokončené práce jiným zaměstnancům. Tyto problémy narušují pracovní spokojenost zaměstnanců společně s nedostatkem pracovních pomůcek. Dále navrhuji zavést pravidelná školení, která se budou zaměřovat na správný postup práce a na dodržování denních rutin. Školení by měla probíhat v časovém rozmezí alespoň půl roku, kdy se zaměstnanci přeškolí v dané problematice.

Školení by měli být i vedoucí zaměstnanci společnosti v problematice motivace a hodnocení zaměstnanců ale také v komunikaci. Případně v problematice etiky či firemní kultury. Shledávám v těchto oblastech u většiny vedoucích pracovníků nedostatky. Špatný přístup k zaměstnancům může navyšovat jejich nespokojenost a vést až k odchodu ze společnosti.

Přes tyto problémy, které se nachází ve společnosti, dotazovaní zaměstnanci uvádějí, že by organizaci doporučili jako dobrého zaměstnavatele. Velký přínos k dobrému výsledku shledávám v tom, že se organizace snaží skloubit pracovní dobu a osobní život zaměstnance a nabízí prozatím větší mzdu než jeho konkurence, která je vyplácena vždy včas. Obchodní řetězec má velmi dobře nastavené hodnoty společnosti i etický kodex, ale měla by zaměřit na jejich plnění a na formální hodnocení zaměstnanců a vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti personálních činností.

Zpracování daného tématu bylo pro mne velice přínosné, ale tyto výsledky mají především pomoci nalézt chyby ve vedení zaměstnanců novému řediteli společnosti. Slouží pro jeho rychlejší orientaci a k přijmutí případných opatření pro nápravu chyb a v neposlední řadě má zaměstnancům alespoň trochu zvýšit jejich pracovní spokojenost a zlepšit jim pracovní podmínky.

Seznam použité literatury

Knihy

1. ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Praha: GradaPublishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. ARMSTRONG, Michael and Helen, MURLIS. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practise*. London: Kogan Page Publishers, 2007. ISBN 978-0-7494-4986-2-5
4. BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
5. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
6. BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty* 2016. 7. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.
7. ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.
8. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
9. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
10. FOOT, Margaret, Caroline HOOK a Milan GALVAS. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
11. FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Biz Books, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.
12. HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.

13. JACKSON, S.E., SCHULER, R.S. A WERNER, S. *Managing Human Resources*. 11th ed. London: South-Western Cengage Learning, 2009. 696 s. ISBN 978-1-111-58022-3.
14. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
15. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace]*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
16. KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
17. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
18. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
19. LIVIAN, Yves-Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ, 1997. ISBN 80-86009-19-X.
20. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-514-7.
21. MANAS, T. M. and M. D., GRAHAM. *Creating a Total Rewards Strategy: A Toolkit for Designing Business-based Plans*. New York: American Management Association, 2003. ISBN 978-08-1440-722-6.
22. MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
23. PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktual. a doplň. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
24. PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.
25. ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
26. ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Čtvrté přepracované vydání. Praha: Professional Publishing, 2017. ISBN 978-80-906594-8-3.

27. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
28. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
29. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
30. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
31. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
32. *Zákoník práce 2018: redakční uzávěrka 1.1.2018*. Ostrava: Sagit, 2018. ISBN 978-80-7488-275-3.

Elektronické dokumenty a příspěvky

1. Český statistický úřad: Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad: Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 5. 3. 2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
2. HAUZAROVÁ, Michaela. Zaměstnanecké benefity. *Portal.POHODA.cz* [online]. 2017, 2017 [cit. 2018-07-12]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnancke-benefity/>
3. HONZÁKOVÁ, Klára. SWOT Analýza. *Fučík&Partneři: Advokáti– Daňoví poradci* [online]. 2017, 2017 [cit. 2018-07-12]. Dostupné z: <http://www.fucik.cz/publikace/swot-analyza/>
4. HOVORKOVÁ, Kateřina a Lenka BRDÁKOVÁ. Cvičení v práci a lékařský dohled. Lidé chtějí zdravotní benefity. *IDNES: Finance* [online]. 2017, 2017 [cit. 2018-07-12]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/prace-zamestnani-odmena-benefity-zdravi-fdj-/podnikani.aspx?c=A170713_130053_podnikani_kho
5. HOVORKOVÁ, Kateřina. Tradiční benefity netáhnou, lidé chtějí příspěvek na bydlení nebo relax. *IDNES: Finance* [online]. 2017, 2017 [cit. 2018-07-12]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/zamestnani-odmena-benefity-sport-vzdelavani-fn1-/podnikani.aspx?c=A171011_123524_podnikani_kho

6. ŠIMÁKOVÁ, Markéta. Odbornice: Naučme se pracovat s generací Y. Budeme ji potřebovat. *IDNES: Finance* [online]. 2017, 2017 [cit. 2018-07-12]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/zamestnani-generace-y-digitalni-revoluce-f1p-/podnikani.aspx?c=A170328_112137_podnikani_kho
7. TSM Vzdělávací agentura [online]. 2018 [cit. 2018-07-12]. Dostupné z: <http://www.tsmvyskov.cz>
8. URBAN, Jan. Jak úspěšně motivovat. *Mzdová praxe* [online]. 2017, 2008 [cit. 2018-07-12]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>
9. Vyšší odborná škola mediální tvorby [online]. 2018 [cit. 2018-07-12]. Dostupné z: <http://www.vosjak.cz/soft-skills.html>
10. Závěrečná zpráva Benefity: Výsledky průzkumu-dotazníkové šetření. *Trexima: Zaměřeno na člověka* [online]. 19. 12. 2016 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/obsah/754/vysledky-pruzkumu-benefity/17805>

Ostatní zdroje

Interní materiály vybrané společnost

Seznam zkratek

| | |
|---------|---|
| č. | číslo |
| obr. | obrázek |
| ods. | odstavec |
| písm. | písmena |
| rozš. | rozšířené |
| s. | strana |
| sb. | sbírky |
| VŠB- TU | Vysoká škola báňská- Technická univerzita Ostrava |
| vyd. | vydání |

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2018



jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1. Dotazník

Příloha 2. Poznatky během dotazníkového průzkumu

Příloha 3. Souhrnná tabulka absolutních a relativních četností

Příloha 4. SWOT analýza

Příloha 5. Kritéria hodnocení zaměstnanců

Příloha 6. Obsahy vzdělávacích kurzů pro vedoucí pracovníky

Vážený zaměstnanci,

Chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podklad pro mou diplomovou práci. Tento dotazník je anonymní. Předem děkuji za Váš čas, který jste věnovali vyplňování dotazníku.

1. Vyberte nejvýše tři zaměstnanecké výhody, které nejvíce využíváte.

2. Vyberte tři zaměstnanecké výhody, které využíváte nejméně nebo je nevyžíváte vůbec.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| a. Zaměstnanecké karta s 10 % slevou | g. Slevy u vybraných obchodníků |
| b. Příspěvek na penzijní připojištění | h. Lázeňské pobyty |
| c. Rekondiční volno | i. Slevy u cestovních kanceláří |
| d. Bankovní produkty | j. Služby mobilních operátorů |
| e. Chata Skalka | k. Karta Multisport |
| f. Vzdělání a rozvoj | |

3. Jste dostatečně informován/a o zaměstnaneckých výhodách, které můžete využívat?
Rozhodně ano spíše ano spíše ne
rozhodně ne

4. Ovlivňuje nabídka zaměstnaneckých výhod Vaši celkovou pracovní spokojenost?
- Rozhodně ano spíše ano spíše ne
- rozhodně ne

5. Jste spokojen všeobecně se systémem odměňování, který Vám organizace poskytuje?
Rozhodně ano spíše ano spíše ne
rozhodně ne

6. Která z těchto strategií je pro Vás přitažlivější?
- Strategie postavena na zvyšování základní mzdy
 - Strategie postavena na rozšiřování nabídky zaměstnaneckých výhod

7. Jak jste spokojen/a s jednotlivými faktory?

(1- *Velmi nespokojen/a*; 2- *nespokojen/a*; 3- *spokojen/a*; 4- *velmi spokojen/a*)

| | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|---|
| a. Vztahy s nadřízenými | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b. Vztahy s kolegy | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c. Pracovní podmínky na pracovišti | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d. Pracovní postup | 1 | 2 | 3 | 4 |
| e. Pracovní doba | 1 | 2 | 3 | 4 |
| f. Jistota práce | 1 | 2 | 3 | 4 |

8. Jak Vás motivují k práci jednotlivé faktory?

(1- *Velmi nemotivují*; 2- *nemotivují*; 3- *motivují*; 4- *velmi motivují*)

| | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|
| a. Ocenění od nadřízených | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b. Pracovní náplň | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c. Dobré pracovní podmínky | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d. Jistota zaměstnání | 1 | 2 | 3 | 4 |
| e. Zaměstnanecké výhody | 1 | 2 | 3 | 4 |
| f. Možnost osobního rozvoje | 1 | 2 | 3 | 4 |

9. Máte možnost svému nadřízenému pracovníkovi sdělit své:

| | | | | |
|--------------------------|--------------|-----------|-------|----|
| a) Problémy rozhodně ne | Rozhodně ano | spíše ano | spíše | ne |
| b) Stížnosti rozhodně ne | Rozhodně ano | spíše ano | spíše | ne |
| c) Nápady rozhodně ne | Rozhodně ano | spíše ano | spíše | ne |
| d) Názory rozhodně ne | Rozhodně ano | spíše ano | spíše | ne |

10. Nastala někdy situace, kdy jste musel/a za někoho dělat (dokončit) jeho práci?

| | | |
|--------------|-----------|----------|
| Rozhodně ano | spíše ano | spíše ne |
| rozhodně ne | | |

11. Pomáhají Vám ostatní zaměstnanci, pokud je požádáte o pomoc při plnění svých úkolů?

| | | |
|--------------|-----------|----------|
| Rozhodně ano | spíše ano | spíše ne |
| rozhodně ne | | |

12. Zdá se Vám systém odměňování zaměstnanců v organizaci spravedlivý?

| | | |
|--------------|-----------|----------|
| Rozhodně ano | spíše ano | spíše ne |
| rozhodně ne | | |

13. Považujete ocenění používané nadřízenými zaměstnanci ve společnosti za dostačující?

(*uznání, pochvaly, věcnostní odměna*)

| | | |
|--------------|-----------|----------|
| Rozhodně ano | spíše ano | spíše ne |
| rozhodně ne | | |

14. Jsou, dle Vašeho názoru, nehmotné odměny důležitou složkou odměňování?

- a) Ano
- b) Ne

15. Jsou pro Vás nehmotné odměny motivací k vyššímu výkonu?

- a) Ano
- b) Ne

16. Jste:

- a. Muž
- b. Žena

17. Vaše dosažené vzdělání

- a. Základní
- b. Střední, učiliště
- c. Vyšší odborné
- d. Vysokoškolské

18. Váš věk

- a. Do 26 let
- b. 27-39 let
- c. 40-55 let
- d. 56 let a více

19. Jak dlouho pracujete v této organizaci?

- a. Méně než rok
- b. 1-4 roky
- c. 5-9 let
- d. 10 a více let

20. Pokud byste zvažovali odchod ze společnosti, který z následujících důvodů by byl pravděpodobně příčinou?

- a) Špatné pracovní podmínky
- b) Nízké finanční ohodnocení
- c) Špatné vztahy se spolupracovníky
- d) Velká pracovní zátěž (psychická, fyzická)
- e) Nemám žádný důvod

21. Doporučil/a byste Vaši organizaci jako dobrého zaměstnavatele?

Rozhodně ano
rozhodně ne

spíše ano

spíše ne

Zde je místo pro Vaše případné návrhy, připomínky či stížnosti.

.....

.....

.....

.....

.....

Příloha 2 Zjištěné poznatky během dotazníkového průzkumu

- Zaměstnanci se setkávají před prací i po práci v místnosti kuřárna, kde je i automat na kávu.
- Zaměstnanci řeší každý den problémy s vystavováním zboží, ať již z důvodu velkých nebo malých zásob (v pondělí, nejezdí některým oddělením zboží, nebo jezdí menší závozy).
- Někteří zaměstnanci využívají kuřárnu a automat na kávu i během pracovní doby (ne všichni si tento (tyto) odchod(y) odpíchli jako odchod na pauzu).
- Zaměstnanci často shánějí pracovní pomůcky (skener a tiskárnu). Vznikají překážky v práci, zaměstnanec nemůže pracovat podle správného pracovního postupu. Vznikají prodlevy, které vedou k tomu, že zaměstnanec nemusí poté stíhat další práci a jiný zaměstnanec ji poté musí dodělat.
- Komunikace probíhá nejvíce mezi sebou na oddělení (další oddělení jsou od sebe vzdálena).
- Každé oddělení má komunikační prostředek, kde si zaznamenávají důležité informace pro ostatní spolupracovníky, aby se informace dostala ke všem, i k těm, kteří nejsou ten den v práci.
- Odpisy potravin se dělají několikrát denně.
- Zaměstnanci musí práci často předělávat, aby byla správně podle pravidel vystavování. Pravidla se často mění.
- Není výjimkou, že jsou zaměstnanci na některých odděleních sami a na jiném jsou brigádníci. Vzniká pocit nespravedlnosti. U zaměstnanců znevýhodněného oddělení narůstá stres, naštvanost na zvýhodněné oddělení a vedoucí pracovníky.
- Narůstající stres z důvodu velkého množství práce na jednoho pracovníka se odráží v přístupu k zákazníkům. Narůstá neochota vyhovět zákaznickým požadavkům nebo dotazům.
- Znevýhodněná oddělení se velmi snaží svou práci zvládat, ale po delší době přichází stav rezignace.
- Vedoucí pracovníci si neuvědomují skutečnost, že velká fyzická a psychická zátěž je zvládnutelná jen za výjimečných okolností. Bohužel po některých zaměstnancích je vyžadována i několik dní za sebou.
- Převládá kritizování zaměstnanců než jejich pochvaly.

- Častý problém je v dostupnosti pracovních prostředků (sáčky na zboží, prostředky na mytí, přebaly, klece na zboží apod.).
- Vedoucí pracovníci někdy přidávají zaměstnancům úkoly, aniž by měli hotovou svou práci (denní rutiny). Zaměstnanec se opět ocitá ve stresu, zda všechno a správně stihne.
- Zaměstnanci mají velkou loajalitu k organizaci. Nemalý počet pracovníků dochází do práce, když jsou nemocní nebo mají nemocné dítě (pokud se nejedná a samoživitelku).
- Pracovní podmínky nejsou příliš dobré, zaměstnanci jsou často u chladících zařízení, tudíž teplota na pracovišti je nízká. Výjimečné nejsou ani situace, kdy zaměstnanci přechází často z tepla do zimy (obzvláště v zimních obdobích klesá teplota ve skladu při navážení zboží).
- Z důvodu velkého počtu zaměstnankyň, které mají malé děti dochází k častému využívání paragrafů, kvůli nemoci dítěte zvláště v rizikových obdobích (chřipková sezona). Paragrafy jsou většinou neočekávané a z důvodu nedostatku zaměstnanců, způsobují nemalé problémy obsazenosti směn a vedou k jejich změnám. Zaměstnanci ale mají pro tyto situace pochopení.
- Zaměstnanci jsou přizpůsobiví vůči změnám směn, pokud jsou s nimi konzultovány.
- Zaměstnanci nesouhlasí se všemi postupy práce, z hlediska praxe je označují od neefektivních až po nelogické

Příloha 3 Souhrn výsledků absolutních a relativních četností

| Otázka | Absolutní četnost (počet respondentů) | | | | Relativní četnost (%) | | | |
|---|---------------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------------|-------------------------|-------------------|-----------------|-----------------------|
| 3. Jste spokojen se systémem odměňování, který Vám organizace poskytuje? | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne |
| Odpovědi | 2 | 25 | 5 | 3 | 5,71 | 71,43 | 14,29 | 8,57 |
| 4. Jste dostatečně informován o zaměstnaneckých výhodách, které můžete využívat? | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne |
| Odpovědi | 7 | 25 | 2 | 1 | 20 | 71,43 | 5,71 | 2,86 |
| 5. Ovlivňuje nabídka zaměstnaneckých výhod Vaší celkovou pracovní spokojenost? | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne |
| Odpovědi | 3 | 13 | 16 | 3 | 8,57 | 37,14 | 45,71 | 8,57 |
| 7. Jak jste spokojen s jednotlivými faktory? | Velmi nespokojen | Nespokojen | Spokojen | Velmi spokojen | Velmi nespokojen | Nespokojen | Spokojen | Velmi spokojen |
| a) Vztahy s nadřízenými | 0 | 8 | 20 | 7 | 0,00 | 22,86 | 20 | 20 |
| b) Vztahy s kolegy | 0 | 0 | 24 | 11 | 0,00 | 0,00 | 68,57 | 31,43 |
| c) Pracovní podmínky na pracovišti | 5 | 14 | 13 | 3 | 14,29 | 40,00 | 37,14 | 8,57 |
| d) Pracovní postup | 3 | 10 | 17 | 5 | 8,57 | 28,57 | 48,57 | 14,29 |
| e) Pracovní doba | 2 | 7 | 20 | 6 | 5,71 | 20,00 | 57,14 | 17,14 |
| f) Jistota práce | 0 | 11 | 20 | 4 | 0 | 31,43 | 57,14 | 11,43 |
| | | Nemotivují | Motivují | | | Nemotivují | Motivují | |

| 8. Jak Vás motivují jednotlivé faktory? | Velmi nemotivují | | | Velmi motivují | Velmi nemotivují | | | Velmi motivují |
|--|-------------------------|------------------|-----------------|-----------------------|-------------------------|------------------|-----------------|-----------------------|
| a) Ocenění od nadřízených | 0 | 6 | 20 | 9 | 0,00 | 17,14 | 57,14 | 25,71 |
| b) Pracovní náplň | 1 | 4 | 20 | 10 | 2,86 | 11,43 | 57,14 | 28,57 |
| c) Dobré pracovní podmínky | 1 | 6 | 23 | 5 | 2,86 | 17,14 | 65,71 | 14,29 |
| d) Jistota zaměstnání | 0 | 7 | 21 | 7 | 0,00 | 20 | 60 | 20 |
| e) Zaměstnanecké výhody | 1 | 5 | 21 | 8 | 2,86 | 14,29 | 60 | 22,86 |
| f) Osobní růst | 4 | 15 | 16 | 0 | 11,43 | 42,86 | 45,71 | 0 |
| 9. Máte možnost svému nadřízenému pracovníkovi sdělit své: | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne |
| a) Problémy | 8 | 16 | 8 | 3 | 22,86 | 43,71 | 22,86 | 8,57 |
| b) Stížnosti | 8 | 18 | 6 | 3 | 22,86 | 51,43 | 17,14 | 8,57 |
| c) Nápady | 13 | 12 | 6 | 4 | 37,14 | 34,29 | 17,14 | 11,43 |
| d) Názory | 10 | 10 | 10 | 5 | 28,57 | 28,57 | 28,57 | 14,29 |
| 10. Nastala někdy situace, že jste musel/a za někoho dělat (dokončit) jeho práci? | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne |
| Odpovědi | 12 | 15 | 6 | 2 | 34,29 | 42,86 | 17,14 | 5,71 |
| 11. Pomáhají Vám ostatní zaměstnanci, pokud je požádáte o pomoc při plnění úkolů? | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne |
| Odpovědi | 16 | 17 | 2 | 0 | 45,71 | 48,57 | 5,71 | 0,00 |
| 12. Zdá se Vám systém odměňování v organizaci spravedlivý? | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne |
| Odpovědi | 0 | 20 | 8 | 7 | 0 | 57,14 | 22,86 | 20 |
| 13. Považujete ocenění používané nadřízenými ve společnosti za dostačující? | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne |

| | | | | | | | | |
|---|--|------------------|------------------------------|--------------------|---------------------|------------------|-----------------|--------------------|
| Odpovědi | 4 | 10 | 15 | 6 | 11,43 | 28,37 | 42,86 | 17,14 |
| 20. Byly byste ochotni změnit zaměstnavatele jen proto, že by Vám jiná společnost nabídla lepší formu nehmotného odměňování? | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne |
| Odpovědi | 4 | 8 | 13 | 10 | 11,43 | 22,86 | 37,14 | 28,57 |
| 21. Doporučil/a byste Vaši organizaci jako dobrého zaměstnavatele? | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne | Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne |
| Odpovědi | 6 | 18 | 10 | 1 | 17,14 | 51,43 | 28,57 | 2,86 |
| 1. Vyberte tři zaměstnanecké výhody, které nejvíce využíváte. | Absolutní četnost (počet respondentů) | | Relativní četnost (%) | | | | | |
| a. Zaměstnanecká karta s 10 % slevou | 33 | | 31,43 | | | | | |
| b. Příspěvek na penzijní připojištění | 10 | | 9,32 | | | | | |
| c) Rekondiční volno | 35 | | 33,33 | | | | | |
| d. Bankovní produkty | 4 | | 3,81 | | | | | |
| e. Chata Skalka | 2 | | 1,90 | | | | | |
| f. Vzdělání a rozvoj | 2 | | 1,90 | | | | | |
| g. Slevy u vybraných obchodníků | 8 | | 7,62 | | | | | |
| h. Lázeňské pobyty | 0 | | 0,00 | | | | | |
| i. Slevy u cestovních kanceláří | 2 | | 1,90 | | | | | |
| j. Služby mobilních operátorů | 7 | | 6,67 | | | | | |
| k. Karta multisport | 2 | | 1,90 | | | | | |
| 2. Vyberte tři zaměstnanecké výhody, které využíváte nejméně nebo je nevyžíváte vůbec. | Absolutní četnost (počet respondentů) | | Relativní četnost (%) | | | | | |

| | | |
|---|--|------------------------------|
| a. Zaměstnanecká karta s 10 % slevou | 1 | 0,95 |
| b. Příspěvek na penzijní připojištění | 5 | 4,76 |
| c) Rekondiční volno | 0 | 0,00 |
| d. Bankovní produkty | 11 | 10,48 |
| e. Chata Skalka | 28 | 26,67 |
| f. Vzdělání a rozvoj | 10 | 9,52 |
| g. Slevy u vybraných obchodníků | 3 | 2,86 |
| h. Lázeňské pobyty | 28 | 26,67 |
| i. Slevy u cestovních kanceláří | 9 | 8,57 |
| j. Služby mobilních operátorů | 8 | 7,62 |
| k. Karta multisport | 2 | 1,90 |
| 6. Která z těchto strategií je pro Vás přitažlivější? | Absolutní četnost (počet respondentů) | Relativní četnost (%) |
| a) Strategie postavena na zvyšování mzdy | 23 | 65,71 |
| b) Strategie zaměřená na rozšiřování nabídky zaměstnaneckých výhod | 12 | 34,29 |
| 14. Jsou dle Vašeho názoru nehmotné odměny důležitou složkou odměňování? | Absolutní četnost (počet respondentů) | Relativní četnost (%) |
| a) Ano | 30 | 85,71 |
| b) Ne | 5 | 14,29 |
| 15. Jsou pro Vás nehmotné odměny motivací k vyššímu výkonu? | Absolutní četnost (počet respondentů) | Relativní četnost (%) |
| a) Ano | 27 | 77,14 |
| b) Ne | 8 | 22,86 |

| 16. Jste: | Absolutní četnost (počet respondentů) | Relativní četnost (%) |
|--|--|------------------------------|
| a) Muž | 5 | 14,29 |
| b) Žena | 30 | 85,71 |
| 17. Vaše dosažené vzdělání | Absolutní četnost (počet respondentů) | Relativní četnost (%) |
| a) Základní | 3 | 8,57 |
| b) Střední, učiliště | 30 | 85,71 |
| c) Vyšší odborné | 1 | 2,86 |
| d) Vysokoškolské | 1 | 2,86 |
| 18. Váš věk | Absolutní četnost (počet respondentů) | Relativní četnost (%) |
| a) Do 26 let | 3 | 8,57 |
| b) 27-39 let | 15 | 42,86 |
| c) 40-55 let | 13 | 37,14 |
| d) 56 let a více | 4 | 11,43 |
| | | |
| 19. Jak dlouho pracujete v této organizaci? | Absolutní četnost (počet respondentů) | Relativní četnost (%) |
| a) Méně než rok | 0 | 0 |
| b) 1-4 roky | 6 | 17,14 |
| c) 5-9 let | 18 | 51,43 |
| d) 10 a více let | 11 | 31,43 |
| 20. Pokud byste zvažovali odchod ze společnosti, který z následujících důvodů by byl pravděpodobně příčinnou? | Absolutní četnost (počet respondentů) | Relativní četnost (%) |
| a) Špatné pracovní podmínky | 9 | 25,71 |
| b) Nízké finanční ohodnocení | 5 | 14,29 |
| c) Špatné vztahy se spolupracovníky | 4 | 11,43 |

| | | |
|---|----|-------|
| d) Velká pracovní zátěž (psychická, fyzická) | 16 | 45,71 |
| e) Nemám žádný důvod | 1 | 2,86 |

Příloha 4 SWOT analýza

| | |
|---|--|
| Silné stránky Umístění obchodního řetězce Velké množství zaměstnaneckých výhod Jasný a srozumitelný systém odměňování Informovanost o systému odměňování Image společnosti Stabilní zaměstnavatel Dobré vztahy s dodavateli | Příležitosti Inovace produktů a služeb Marketingová strategie Vzdělávání vedoucích zaměstnanců |
| Slabé stránky Psychická a fyzická náročnost práce Negativní postoj zaměstnanců ke změnám Neformální hodnocení zaměstnanců Nekvalifikované vedení společnosti | Hrozby Nedostatek pracovních sil Konkurence Nátlak odborů na zvyšování mezd Situace na trhu |

Příloha 5 Kritéria hodnocení zaměstnanců

| | |
|---|--------------------------------------|
| Výsledky práce, neboli měřitelná kritéria: | |
| Množství práce | Množství obslužených zákazníků |
| Kvalita práce | Spokojenost zákazníků |
| Odpadovost/zmetkovitost | Množství reklamací |
| Úrazovost | |
| Pracovní chování: | |
| Ochota přijímat úkoly | Úsili při plnění úkolů |
| Dodržování instrukcí | Ohlašování problémů |
| Hospodárnost | Zacházení se zařízením |
| Vedení potřebných záznamů | Dodržování pravidel |
| Řádná docházka | Podávání návrhů (např. zlepšovacích) |
| Kouření, požívání alkoholu či drog na pracovišti | |
| Sociální chování: | |
| Ochota ke spolupráci | Jednání s lidmi |
| Vztahy ke spolupracovníkům | Vztah k zákazníkům |
| Chování k nadřízeným/podřízeným | Styl vedení lidí |
| Dovednosti, znalosti a vlastnosti: | |
| Znalost práce | Dovednosti |
| Fyzická síla | Schopnost koordinace činnosti |
| Vzdělání | Diplomy a osvědčení |
| Podnikavost | Cílevědomost |
| Ctižádost | Sociální potřeby |
| Samostatnost | Spolehlivost |
| Vytrvalost | Prizpůsobivost |
| Organizační schopnosti | Verbální schopnosti |
| Znalost jazyků | Loajalita |
| Čestnost | Tvorivost |
| Schopnost vést lidi | Smysl pro osobní odpovědnost |
| Odolnost vůči zatížení a stresu | |

Vybraná kritéria pracovního výkonu (Koubek, 2000, str. 172)

Příloha 6. Obsahy vzdělávacích kurzů pro vedoucí pracovníky

Kurzy Vyšší odborné školy

Vnitrofiremní komunikace

Kurz určen pro: manažery na všech úrovních řízení, pracovníky oddělení PR

Obsah kurzu:

- Význam vnitrofiremní komunikace.
- Nejčastější problémy s komunikací uvnitř organizace.
- Komunikační média.
- Komunikační kanály.
- Optimální nastavení komunikačního mixu.
- Komunikace a firemní kultura.
- Komunikace v týmu.
- Vedení porad a delegování.
- Krizová komunikace.

Hodnocení zaměstnanců

Kurz určen pro: manažery všech úrovní řízení, personalisty

Obsah kurzu:

- Význam hodnocení zaměstnanců pro manažera, podřízeného, firmu.
- Proces hodnocení a jeho vazba na ostatní personální procesy.
- Příprava a vedení hodnotícího pohovoru.
- Časté chyby spojené s hodnocením zaměstnanců.
- Měření kompetencí.
- Osobní rozvoj pracovníka.

Motivace zaměstnanců

Kurz určen pro: manažery všech úrovní řízení, personalisty

Obsah kurzu:

- Motivace a sebemotivace.
- Motivační teorie v praxi.
- Význam motivace pro zvyšování výkonu.
- Způsoby motivace na základě typologie zaměstnance.
- Systém odměňování a jeho tvorba.
- Zainteresovanost zaměstnanců na výkonnosti společnosti.
- Zaměstnanecké benefity a jejich současné trendy.
- Nefinanční motivace (Vyšší odborná škola mediální tvorby, 2018).

Komunikovat efektivně! (nácvik komunikačních dovedností)

Seminář je určen všem, kdo chtějí pracovat na svých komunikačních dovednostech a vylepšit je, a to jak v profesní sféře, tak i ve svém soukromém životě. Motivační formou rozvíjí individuální schopnosti účastníka v souboru interaktivních psychoher a poznávacích testů. Je kladen důraz na individuální přístup a potřeby účastníků.

V základních dvou blocích semináře (verbální a neverbální komunikace) se zaměříme na: Určení našeho komunikačního typu (test), rozdílné prvky komunikace mužské a ženské, hra Rodokmen, hra Strategie, hra Gesta. Efektivní formy komunikace (test empatie, určení zlovyků a chyb, jichž se v komunikaci dopouštíme, trénink aktivního naslouchání, hra Ucho). Problematické komunikační typy (klientů) a žádoucí formy komunikace s nimi (dle individuálních požadavků, test sebeprosazení, hra Principál). Zvládání konfliktních situací a manipulativního jednání (klientů), základy asertivních technik a jejich nácvik (hra Rukavice, hra Lešení, hra Aréna). Syndrom vyhoření (test, relaxace, nácvik relaxací). Diskuse, dotazy.

Etika v profesním životě

Školení je určeno všem, kteří pracují s lidmi, při své práci se setkávají s nejrůznějšími dilematy a problémy, kladou si otázky, co je správné, co je vhodné, jak na různé situace reagovat a jak si přitom zachovat sebeúctu, pohodu, klid a vnitřní rovnováhu.

Program:

- Úvod, cíle programu, očekávání účastníků
- Pojem etika
- Etická povaha problémů současného světa
- Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy
- Deset stupňů etického jednání
- Přínosy etického jednání v profesním životě
- Proces internalizace etických hodnot a principů
- Praktické aktivity
- Diskuze/výměna zkušeností/závěr

Školení pomáhá osvojit si jednání založené na aplikaci etických principů a hodnot při každodenních činnostech. Jde o způsob, při kterém jsou obě strany spokojeny a který je přínosný pro všechny zúčastněné. Jeho jádro nespočívá v množství teorie, ale v praktických příkladech a předání zkušeností. Diskuse, dotazy (TSM Vzdělávací agentura, 2018).